

WISSENSCHAFTLICHE DISKUSSIONSPAPIERE

**Heft 64**

ROLF DOBISCHAT, KARL DÜSSELDORFF

**Speditionskaufleute –  
Studie zu Qualifikationsanforderungen**

**Abschlussbericht**

**der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung**

Schriftenreihe  
des Bundesinstituts  
für Berufsbildung  
Der Generalsekretär · Bonn

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Die WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSIONSPAPIERE des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) werden durch den Generalsekretär herausgegeben. Sie erscheinen als Namensbeiträge ihrer Verfasser und geben deren Meinung und nicht unbedingt die des Herausgebers wieder. Sie sind urheberrechtlich geschützt. Ihre Veröffentlichung dient der Diskussion mit der Fachöffentlichkeit.

Herausgeber:

Prof. Dr. Rolf Dobischat, Dr. Karl Düsseldorf

Redaktion:

Martin Elsner



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz (Lizentyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt.

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite <http://www.bibb.de/cc-lizenz>

**Vertriebsadresse:**

Bundesinstitut für Berufsbildung

A 1.2 VÖ

53043 Bonn

**Bestell-Nr.: 14.064**

Copyright 2003 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung,

Der Generalsekretär, Bonn

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

E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)

Umschlaggestaltung: Hoch Drei Berlin

Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Druck: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Printed in Germany

ISBN 3-88555-729-0

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Diese Netzpublikation wurde bei Der Deutschen Bibliothek angemeldet und archiviert.  
URN: [urn:nbn:de:0035-0026-6](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0026-6)

## **Vorwört**

Im Rahmen einer Gesamtevaluierung werden vom Bundesinstitut für Berufsbildung derzeit insgesamt sieben Verkehrsberufe untersucht. Grundlage für das Vorhaben 4.0535 „Evaluation der Verkehrsberufe“ ist eine Weisung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Zu den Verkehrsberufen gehören die

- Kaufleute im Verkehrservice,
- Kaufleute im Eisenbahn- und Straßenverkehr,
- Eisenbahner im Betriebsdienst,
- Luftverkehrskaufleute,
- Servicekaufleute im Luftverkehr,
- Schifffahrtskaufleute,
- Speditionskaufleute.

Hintergrund für die Evaluierung der Verkehrsberufe ist, dass Deregulierung, internationaler Wettbewerb, Kostendruck zunehmend zu strukturellen Veränderungen in der Verkehrsbranche führen. Dies wird noch verstärkt durch organisatorische/unternehmenspolitische Veränderungen innerhalb der Verkehrsunternehmen, die zu einer stärkeren Überschneidung einzelner Aufgabengebiete sowie zur Kooperation mit anderen Unternehmen führen.

Die klare Abgrenzung zwischen den Aufgaben der einzelnen Verkehrsbereiche Schiene, Luft, Wasser und Strasse existiert somit nicht mehr. Das Tätigkeitsspektrum des einzelnen Unternehmens und damit auch die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben unternehmensübergreifenden Charakter erhalten. Logistische Prozesse, der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechniken, Kundenorientierung, integrative Dienstleistungsangebote haben an Bedeutung gewonnen und lassen gleichzeitig die Aufgabenerfüllung der verschiedenen Verkehrsbereiche verstärkt ineinander greifen.

Für die betriebliche Erstausbildung macht dies eine Überprüfung der bestehenden Berufe im Hinblick auf Bewährung in der Praxis, Überschneidungen / Gemeinsamkeiten und Spezialisierungs- bzw. Veränderungsnotwendigkeiten erforderlich.

Für den Bereich der Speditionskaufleute wurde u. a. die Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, Prof. Dr. Rolf Dobischat mit einer qualitativen Untersuchung beauftragt. Dessen Fachgebiet für Wirtschaftspädagogik / Betriebliche Aus- und Weiterbildung integriert die Arbeitsgruppe LUM (Logistik- und Umweltmanagement), die sich auf die Branche Speditionen/logistische Dienstleistungen konzentriert und dort anwendungsspezifische Forschung betreibt.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung wurde jüngst beauftragt die Ausbildungen für Speditionskaufleute als auch der Schifffahrtskaufleute neu zu ordnen. Die vorliegende Veröffentlichung soll als ein Teilbeitrag zu dem umfassenden Forschungsvorhaben den Beteiligten dieses gesonderten Prozess Einblick in die erhobenen Daten und den vom Auftragnehmer gezogenen Bewertungen ermöglichen, um eine vertiefende Diskussion über die Neuausrichtung des Ausbildungsberufes der Speditionskaufleute zu ermöglichen. Entsprechend dem Charakter wissenschaftlicher Arbeiten stimmen die von den Verfassern vertretenen Ansichten nicht unbedingt mit der Meinung des Bundesinstitutes für Berufsbildung überein.

Bonn, im November 2002

Martin Elsner

## -Inhaltsverzeichnis-

<b><u>1</u></b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>PERSONALVERANTWORTLICHE / AUSBILDER (DIRK LOHRE)</u></b>	<b>10</b>
2.1	<u>STRUKTUR DER GRUPPE DER BEFRAGTEN</u> .....	10
2.2	<u>THEMENKOMPLEX 1: HANDLUNGSKOMPETENZ</u> .....	10
2.3	<u>THEMENKOMPLEX 2: KUNDENORIENTIERUNG</u> .....	17
2.4	<u>THEMENKOMPLEX 3: UMWELTSCHUTZ</u> .....	22
2.5	<u>THEMENKOMPLEX 4: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE QUALIFIKATIONEN, KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING</u> .....	25
2.6	<u>THEMENKOMPLEX 5: NEUE INFORMATIONSSYSTEME</u> .....	30
2.7	<u>THEMENKOMPLEX 6: FREMSPRACHENKENNTNISSE UND INTERNATIONALE SPEDITION</u> .....	34
2.8	<u>THEMENKOMPLEX 7: MEHRWERTDIENSTE</u> .....	38
2.9	<u>THEMENKOMPLEX 8: VERKEHRSTRÄGER</u> .....	42
2.10	<u>THEMENKOMPLEX 9: LOGISTIKINHALTE</u> .....	43
2.11	<u>THEMENKOMPLEX 10: AUSBILDUNG UND PRÜFUNG</u> .....	44
2.12	<u>THEMENKOMPLEX 11: OPTIMIERUNGSWÜNSCHE UND –MAßNAHMEN AN DIE BETRIEBLICHE AUSBILDUNG</u> .....	46
2.13	<u>OFFENE FRAGE</u> .....	47
<b><u>3</u></b>	<b><u>FACHKRÄFTE (DIETMAR WUPPERMANN)</u></b> .....	<b>49</b>
3.1	<u>THEMENKOMPLEX 1: HANDLUNGSKOMPETENZ</u> .....	49
3.2	<u>THEMENKOMPLEX 2: KUNDENORIENTIERUNG</u> .....	53
3.3	<u>THEMENKOMPLEX 3: UMWELTSCHUTZ</u> .....	56
3.4	<u>THEMENKOMPLEX 4: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE QUALIFIKATIONEN, KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING</u> .....	58
3.5	<u>THEMENKOMPLEX 5: NEUE INFORMATIONSSYSTEME</u> .....	60
3.6	<u>THEMENKOMPLEX 6: FREMSPRACHENKENNTNISSE UND INTERNATIONALE SPEDITION</u> .....	62
3.7	<u>THEMENKOMPLEX 7: MEHRWERTDIENSTE</u> .....	64
3.8	<u>OFFENE FRAGE</u> .....	67
<b><u>4</u></b>	<b><u>AUSZUBILDENDE (CHRISTINA DÜSSELDORFF, BIANCA GOERTZ)</u></b> .....	<b>67</b>
4.1	<u>THEMENKOMPLEX 1: HANDLUNGSKOMPETENZ</u> .....	67
4.2	<u>THEMENKOMPLEX 2: KUNDENORIENTIERUNG</u> .....	71
4.3	<u>THEMENKOMPLEX 3: UMWELTSCHUTZ</u> .....	72
4.4	<u>THEMENKOMPLEX 4: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE QUALIFIKATIONEN, KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING</u> .....	73
4.5	<u>THEMENKOMPLEX 5: NEUE INFORMATIONSSYSTEME</u> .....	75

4.6	<u>THEMENKOMPLEX 6: FREMDSPRACHENKENNTNISSE UND INTERNATIONALE</u>	76
	<u>SPEDITION</u>	
4.7	<u>THEMENKOMPLEX 7: MEHRWERTDIENSTE</u>	78
4.8	<u>THEMENKOMPLEX 8: VERKEHRSTRÄGER</u>	80
4.9	<u>THEMENKOMPLEX 9: LOGISTIKINHALTE</u>	82
4.10	<u>THEMENKOMPLEX 10: AUSBILDUNG UND PRÜFUNG</u>	84
<b>5</b>	<b><u>PERSONALVERTRETER / BETRIEBSRÄTE (BIANCA GOERTZ)</u></b>	<b>87</b>
5.1	<u>THEMENKOMPLEX 1: HANDLUNGSKOMPETENZ</u>	87
5.2	<u>THEMENKOMPLEX 2: KUNDENORIENTIERUNG</u>	88
5.3	<u>THEMENKOMPLEX 3: UMWELTSCHUTZ</u>	89
5.4	<u>THEMENKOMPLEX 4: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE QUALIFIKATIONEN,</u> <u>KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING</u>	90
5.5	<u>THEMENKOMPLEX 5: NEUE INFORMATIONSS- UND KOMMUNIKATIONSSYSTEME</u>	91
5.6	<u>THEMENKOMPLEX 6: FREMDSPRACHENKENNTNISSE UND INTERNATIONALE</u>	92
	<u>SPEDITION</u>	
5.7	<u>THEMENKOMPLEX 7: MEHRWERTDIENSTE</u>	94
<b>6</b>	<b><u>ZUSAMMENFASSUNG UND ANREGUNGEN</u></b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b><u>ANHÄNGE</u></b>	<b>103</b>

# 1 Einleitung

Die Arbeitsgruppe LUM<sup>1</sup> am Fachgebiet Wirtschaftspädagogik / Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Prof. Dr. Rolf Dobischat, der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg führte im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB), Bonn, im Rahmen der Evaluation der Verkehrsberufe als Teiluntersuchung eine „Evaluation Speditionskaufmann/-frau“ im Frühjahr / Sommer 2002 durch.

Im Rahmen des Forschungsvorhabens sollten neue Anforderungen an das Berufsbild der Speditionskaufleute untersucht werden. Die durchzuführende Untersuchung sollte dabei vor allem darüber Aufschluss geben, welche Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter in Speditionen gestellt werden und dabei die jeweiligen Leistungsprofile der einzelnen Speditionen berücksichtigen. Darüber hinaus sollten die Veränderungen, die in den nächsten Jahren erwartet werden, ebenso ermittelt werden, wie die Beeinflussung der Qualifikationsanforderungen durch die Übernahme von Zusatzleistungen durch Speditionen. Zusätzlich sollte untersucht werden, wie die Vorgaben der Ausbildungsordnung in den Betrieben umgesetzt werden.

Als Einzelziele der Untersuchung war insbesondere zu ermitteln,

- in welcher Weise die Betriebe die Gesamtheit der Verkehrsträger in der Ausbildung berücksichtigen können,
- welche logistischen Inhalte im Betrieb vermittelt werden und welche Methoden dabei zum Einsatz kommen,
- in welchem Maße das Kalkulieren von Angeboten Gegenstand der beruflichen Erstausbildung sein kann,
- wie die Betriebe berufsbezogene Fremdsprachenkompetenzen und Kompetenzen für den internationalen Geschäftsverkehr vermitteln,
- welche logistischen Kompetenzen die Betriebe benötigen und welche diesbezüglichen Inhalte sie selbst in der betrieblichen Ausbildung vermitteln können,

---

<sup>1</sup> Logistik- und Umweltmanagement ([www.lum-network.de](http://www.lum-network.de))

- welche IT-Kompetenzen kaufmännische Speditionsmitarbeiter/-innen benötigen und wie diese vermittelt werden, welche dabei betriebsspezifisch und welche unabhängig vom einzelnen Betrieb benötigt und vermittelt werden können,
- ob und, wenn ja, welche zusätzlichen Qualifikationsanforderungen an Speditionskaufleute gestellt werden, weil Speditionsbetriebe Dienstleistungen übernehmen, die nicht mit dem Gütertransport in Zusammenhang stehen,
- welche Arbeitsplätze sowohl mit ausgebildeten Fachkräften, als auch mit Hochschulabsolventen besetzt werden können,
- welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten Speditionskaufleute haben, welche Qualifikationsanforderungen mit einer anderen Verwendung verbunden sind und wie die erforderlichen Qualifikationen erworben werden können,
- wie sich aus Sicht der Betriebe die Qualifikationsanforderungen an die kaufmännischen Beschäftigten ändern werden und welche Qualifikationsprofile unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung erforderlich sind.

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Leitfragen wurden nach vom BiBB vorgeschlagenen Unternehmenskategorien/Leistungsprofilen bundesweit insgesamt 15 Speditionen akquiriert und in diesen entsprechende Fallstudien durchgeführt.<sup>2</sup> Eine Fallstudie bestand aus drei bzw. vier Interviews, die mit den folgenden Gruppen durchgeführt wurden:

- Personalsverantwortliche / Ausbilder
- Fachkräfte, die bereits eine Ausbildung zum/zur Speditionskaufmann/-frau absolviert haben
- Auszubildende
- Personalvertreter / Betriebsräte (sofern im Unternehmen vorhanden)

Zur Durchführung der Befragung wurden in enger Abstimmung mit dem BiBB gruppenspezifische Befragungsleitfäden mit dem Anspruch entwickelt, sämtliche relevanten Bereiche abzudecken.<sup>3</sup> Die positive Resonanz seitens der Befragten zeigt, dass dies gelungen ist.

---

2 Eine Liste der Unternehmenskategorien ist im Anhang enthalten.

3 Um welche Bereiche es sich handelt, und welche Gesprächsimpulse den Interviewten für die Beantwortung der Fragen angeboten wurden, kann man im Anhang den Befragungsbögen



Grundsätzlich sollte auf Wunsch des BiBB eine Vertonung der Interviews zur besseren Auswertbarkeit stattfinden. Damit zeigten sich auch 13 der 15 befragten Unternehmen einverstanden. Bei den verbleibenden zwei Unternehmen wurde nach Rücksprache mit dem BiBB auf eine Vertonung verzichtet.

Bei der Akquisition der Unternehmen wurde deutlich, dass auf Unternehmensseite ein großes Interesse an der Mitwirkung bei der zukünftigen Ausgestaltung der Ausbildung zum/zur Speditionskaufmann/-frau besteht. An den Ergebnissen der Untersuchung zeigten sich alle ebenfalls äußerst interessiert. Sämtliche befragten Unternehmen zeichneten sich durch große Offenheit und Kooperationsbereitschaft bei der Durchführung der Fallstudien aus.

Im Folgenden wird eine umfassende berufsbezogene Auswertung aller Fallstudien vorgenommen, wobei die oben dargestellten Zielsetzungen der Untersuchung in besonderer Weise berücksichtigt werden. Dabei wird die Auswertung gesondert für die einzelnen befragten Gruppen Personalverantwortliche/Ausbilder, Fachkräfte, Auszubildende und Personalvertreter/Betriebsräte durchgeführt, was den Vorteil hat, dass die unterschiedlichen Betrachtungs- und Einschätzungsperspektiven der Thematik aufgezeigt werden.

Im Anschluss an die Darstellung der gruppenspezifischen Befragungsergebnisse erfolgt eine kurze gruppenübergreifende Zusammenfassung der Kernaussagen der gesamten Untersuchung. Den Abschluss bilden fünf Diskussionsanstöße für die Überarbeitung des Berufsbildes „Speditionskaufmann/-frau“. Konkrete Empfehlungen lassen sich jedoch aufgrund der geringen Anzahl befragter Unternehmen nicht machen.

---

entnehmen, die sämtliche Impulsstichworte auflisten. Die Impulsstichworte hatten die Befragter in enger Abstimmung mit dem BiBB entwickelt, um zu verhindern, dass in der Befragung die kompletten Möglichkeiten der Entwicklung der Leistungsanforderungen an Speditionen bzw. an die Ausbildung durch Informationsmangel seitens der Befragten verloren gingen. Impulsstichworte waren nicht Teil der Fragebögen, die den Befragten vorlagen und sollten nur dann eingesetzt werden, wenn die Befragten innerhalb des Gespräches hier keine eigenen Antworten geben konnten. Die Impulsstichworte sind notwendige Ergänzungen der Befragung (aus Außensicht), die spontanen Antworten sind aber das eigentliche Auswertungsmaterial.

## **2 Personalverantwortliche / Ausbilder (Dirk Lohre)**

### *2.1 Struktur der Gruppe der Befragten*

Die Gruppe der Personalverantwortlichen / Ausbilder besitzt ein Durchschnittsalter von 42,5 Jahren, wobei der/die Jüngste 25 Jahre und der/die Älteste 62 Jahre waren. Zehn der Befragten waren männlich und fünf weiblich. Die durchschnittliche Dauer der Branchenzugehörigkeit beträgt 20,2 Jahre. Die durchschnittliche Zugehörigkeit zum aktuellen Unternehmen beläuft sich auf 13,4 Jahre.

12 der Befragten haben selbst eine Ausbildung zum/zur Speditionskaufmann/-frau absolviert, die bei zwei Befragten durch eine Aufstiegsfortbildung an der Deutschen Außenhandels- und Verkehrsakademie (DAV), Bremen, zum/zur Betriebswirt/in ergänzt wurde. Eine Befragte absolvierte eine Ausbildung an einer Berufsakademie zur Betriebswirtin BA. Drei der Befragten verfügen über eine universitäre Ausbildung (2x Dipl.-Ing. und 1x Dipl.-Psych.).

Lediglich in drei Unternehmen waren die Befragten ausschließlich für die Ausbildung zuständig. In sämtlichen anderen Fällen übten sie eine weitere Funktion im Unternehmen aus (Geschäftsführung, Niederlassungs- und Abteilungsleitung).

### *2.2 Themenkomplex 1: Handlungskompetenz*

#### *2.2.1 Fähigkeiten und Kenntnisse*

Die Beantwortung dieser Frage zeichnet ein Profil eines Mitarbeiters, bei dem einige Kernanforderungen häufiger genannt werden, die dann, je nach Unternehmensschwerpunkt und -größe ergänzt werden.

Als wesentliche Fähigkeiten -ein Drittel führte diese Eigenschaften jeweils auf- wurden „Problemlösungskompetenz / Analytische Fähigkeiten bei Lösung komplexer Probleme“, „Flexibilität“, „Teamfähigkeit“ sowie der „Umgang mit Menschen“ genannt.

#### *2.2.2 Einsatz von Hochschulabsolventen*

Auf die Frage, ob auch (Fach-)Hochschulabsolventen in den Aufgabenbereichen, die üblicherweise von Speditionskaufleuten erfüllt werden, eingesetzt werden, antwortete über die Hälfte der Personalverantwortlichen / Ausbilder (8

von 15) mit „ja“. Diese Aussage ist jedoch vor dem Hintergrund der Ergänzungen, die gemacht wurden, zu relativieren. Denn vor allem sehen die Personalverantwortlichen/Ausbilder Einsatzmöglichkeiten für (Fach-)Hochschulabsolventen erst ab dem mittleren Management gegeben. Klassische Sachbearbeiterstellen werden fast nie mit Hochschulabsolventen besetzt.

Die Branche galt bis in die 90er Jahre noch als eine Branche mit geringem Akademikeranteil. Diese Situation scheint sich derzeit zu wandeln. Ein Befragter (Position: Geschäftsführer), der selbst über keine akademische Ausbildung verfügt, sieht insbesondere Karrierewege in die oberen Führungspositionen für Mitarbeiter, die lediglich über eine speditionelle Erstausbildung verfügen, aktuell als nicht bzw. kaum mehr begehbar an. So wird der Einsatz von (Fach-)Hochschulabsolventen auch den übrigen Befragten, die Akademiker beschäftigen, insbesondere in zwei Bereichen gesehen: Der erste Bereich kann mit „Führungspositionen“ bezeichnet werden. Gruppen- und Abteilungsleiterpositionen als mittlere Führungsebene sind die am häufigsten genannten Positionen, die zunehmend auch von (Fach-)Hochschulabsolventen besetzt werden. Daneben wurden ebenfalls Positionen in der oberen Ebene als für (Fach-)Hochschulabsolventen geeignet genannt. Der zweite Bereich, der von den Befragten, deren Unternehmen Akademiker beschäftigen, ebenfalls nahezu durchgängig aufgeführt wurde, kann mit „Positionen im Projektgeschäft“ umschrieben werden. Teilweise explizit, teilweise implizit sind hiermit die Aufgaben im Rahmen der Kontraktlogistik angesprochen, bei denen es darum geht, für einzelne Verlager individuelle, in der Regel komplexe Logistiksysteme zu entwickeln, bei denen einzelne Teilleistungen (wie z.B. Transport, Lagerung, Kommissionierung, ...) mit gezielten Mehrwertdiensten, sog. „value added services“, zu versehen. Solche Tätigkeiten setzen neben der Beherrschung von Planungsinstrumenten auch vertiefte Logistik- und Kostenrechnungskennnisse voraus. Das Qualifikationsprofil von (Fach-)Hochschulabsolventen scheint diese Anforderungsprofile eher abzudecken, als das von Speditionskaufleuten.

Zwei Befragte können sich den Einsatz von (Fach-)Hochschulabsolventen gut vorstellen, es werden jedoch derzeit im eigenen Unternehmen keine beschäftigt. Auch von diesen Befragten wird ein Einsatz insbesondere in Führungspositionen genannt.

Vier Personalverantwortliche / Ausbilder beantworteten die Frage mit „nein“, während ein Befragter die Frage nicht beantworten konnte.

Es lässt sich festhalten, dass zwei Drittel der Befragten entweder (Fach-)Hochschulabsolventen beschäftigen oder eine solche Beschäftigung explizit als möglich kennzeichnen. Dabei wird jedoch eine direkte Konkurrenz zwischen Speditionskaufleuten und (Fach-)Hochschulabsolventen nicht gesehen.

Vielmehr werden (Fach-)Hochschulabsolventen eher in Führungspositionen oder im Projektgeschäft eingesetzt.

### 2.2.3 Veränderungen der Anforderungen

Bezüglich der veränderten Anforderungen an Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter, weisen die Antworten der Personalverantwortlichen / Ausbilder eine große Vergleichbarkeit auf. Sämtliche Befragten waren der Meinung, dass sich die Anforderungen an Fähigkeiten und Kenntnisse insgesamt, teilweise erheblich, verändert haben. Zwei der Befragten haben diese jedoch nicht weiter konkretisiert.

Die wesentlichen und von den meisten Befragten auch genannten Veränderungsbereiche lassen sich mit „Kundenanforderungen“, „Kundenorientierung“, „EDV“, „Logistik / Mehrwertdienste“ und „Kostenrechnung / Controlling“ umschreiben.

Im Bereich „Kundenanforderungen“ wurde von den Befragten nahezu durchweg festgestellt, dass diese insgesamt gestiegen sind. Diese Steigerungen beziehen sich zum einen auf das Leistungsergebnis, wie etwa die 24-/48-Stundenlaufzeiten in gewissen Marktsegmenten. Zum anderen beziehen sich diese Veränderungen - und dies wurde von den Befragten als wesentlicher eingestuft - auf die nachgefragte Leistungsbreite. Reine Organisation und gegebenenfalls Durchführung von Transporten, auch mit den erforderlichen Umschlagsvorgängen oder einer Überlagernahme (transportbedingte Zwischenlagerung, die nicht mit der reinen Lagerung zu verwechseln ist), reichen nicht mehr aus, um den Kundenanforderungen vollständig gerecht werden zu können. Vielmehr ist die Entwicklung komplexer Logistiksysteme sowie die Etablierung als „one stop shopper“ als bedeutende Tendenz auszumachen (Dies ergibt sich einerseits aus den realen Anforderungszuwächsen an speditionelle/logistische Dienstleister im Markt und konnte auch aus den Gesprächen als betriebliche Anforderung der Befragten [auch in anderen Fragenkomplexen] eruiert werden). Aus diesem Grunde wird von den Mitarbeitern ein bereichsübergreifendes Denken (dies wird von uns als systemisches Denken interpretiert und im Folgenden synonym gesetzt) ebenso vermehrt gefordert wie die Fachkenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen (Transport, Lagerhaltung, Kommissionierung, Verzollung, ...).

Das Erfordernis einer stärkeren „Kundenorientierung“ wird ebenfalls von einigen Personalverantwortlichen / Ausbildern als bedeutende Veränderung eingestuft. Insbesondere vor dem Hintergrund eines intensivierten (Preis-) Wettbewerbs sowie einer erhöhten Marktdynamik ist der enge Kontakt zum Kunden ebenso erforderlich, wie die Fähigkeit, sich flexibel auf unterschiedliche, und

sich teilweise schnell ändernde Kundenanforderungen einstellen zu können. Die Unternehmen streben, um der Gefahr von rein preisdominierten Wettbewerbssituationen zu entgehen, eine hohe Kundenbindung an. Dazu müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, Kundenwünsche zu ermitteln und sich stets flexibel auf diese einzustellen. Von einem Befragten wurden in diesem Zusammenhang auch Aspekte der Kundenberatung aufgeführt.

Mit der „EDV“ wurde von den meisten Personalverantwortlichen / Ausbildern ein weiterer Bereich aufgeführt, der zu wesentlichen Veränderungen bei den Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter geführt hat. Aspekte wie die Beherrschung des Office-Programms wurden ebenso genannt, wie die Anwendung von Sendungsverfolgungssystemen oder der Umgang mit Frachtenbörsen im Internet. Hier ist festzuhalten, dass die EDV in nahezu sämtliche Bereiche hereinspielt und die Mitarbeiter mit den entsprechenden Anwendungsnotwendigkeiten konfrontiert werden. Die Bandbreite der darunter subsumierten Einzelaspekte ist jedoch erheblich und reicht von Anwendungskennnissen im Bereich allgemeiner kaufmännischer Anwendungssoftware, wie etwa des MS-Office-Paktes (mit den bedeutsamsten Einzelanwendungen Word und Excel) bis hin zu branchensegmentspezifischen Anwendungen, wie etwa Frachtenbörsen. Ein Befragter bemerkte, dass zwar die Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten zum zielorientierten EDV-Einsatz steigen, die speditionellen bzw. fachlichen Anforderungen durch den verstärkten EDV-Einsatz hingegen an Bedeutung verlieren, da der Entscheidungsspielraum sinke. Diese Einschätzung wurde jedoch von keinem anderen Personalverantwortlichen / Ausbilder geteilt.

Wachsende Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter wurden demgegenüber nahezu einhellig im Bereich „Logistik / Mehrwertdienste“ gesehen. Dieser Bereich hängt eng mit dem bereits aufgeführten Bereich „Kundenanforderungen“ zusammen. Die alleinige Erbringung typischer speditioneller Tätigkeiten reicht nach Auffassung der meisten Befragten nicht mehr aus. Vielmehr werden marktseitig verstärkt komplexe Logistikleistungen nachgefragt, die unter dem Schlagwort „Kontraktlogistik“ derzeit intensiv diskutiert werden. Hierbei geht es vor allem um langfristige Vertragsbeziehungen mit einzelnen Verladern, für die Logistiksysteme betrieben werden, bei denen einzelne Leistungen kombiniert und mit bestimmten Mehrwertdiensten versehen werden. Die Befragten stuften in diesem Zusammenhang Logistikkenntnisse, die über speditionelle Inhalte hinausgehen und bereichsübergreifendes Denken als wesentliche veränderte Anforderungen ein.<sup>4</sup> Dabei kommt es verstärkt darauf

---

<sup>4</sup> Vgl. Interviews 0301 („mehr fachgebietsübergreifende Kenntnisse“ / „mehr Logistikkenntnisse“); 0401 („erhöhte Komplexität“); 0701 („Komplettlösung“); 0901 („Zusatzgeschäfte“);

an, dass einzelne Mitarbeiter den Verladern als kompetente Ansprechpartner für sämtliche Aspekte der im Rahmen des Kontraktlogistikgeschäftes angebotenen Leistungen zur Verfügung stehen können. In diesem Zusammenhang wurde von einem Befragten die Notwendigkeit fachübergreifender Kenntnisse explizit aufgeführt.

Der letzte Bereich, der hier aufgeführt wird, da er für die Mehrzahl der Personalverantwortlichen / Ausbilder wesentliche Bedeutung hat, ist der Bereich „Kostenrechnung / Controlling“. Obwohl der Wegfall der Tarife bereits vor über acht Jahren stattgefunden hat, wird dieser immer noch als einer der bedeutendsten Auslöser für die Veränderungen der Anforderungen aufgeführt. Bis Ende 1993 musste im gewerblichen Güterfernverkehr der GFT (Güterfernverkehrstarif) angewendet werden. Dieser Tarif, ursprünglich zum Schutze der Bahn eingeführt, brachte für die Transportunternehmen und im Selbsteintritt fahrende Spediteure eine Erlössituation, die in den meisten Fällen Kostendeckung und ausreichende Renditen sicherte. Zum 01.01.1994 ist der Zwang zur Anwendung des Tarifes gefallen und damit auch die im Güterfernverkehr zu erzielenden Erlöse. Im Laufe der Zeit sind vergleichbare Abrechnungsgrundlagen ebenfalls aus dem Marktgeschehen verschwunden, wie etwa der sog. BSL-Kundensatz oder der Tarif für den Güternahverkehr (GNT). Insgesamt führten sämtliche Deregulierungsbestrebungen, die noch mehrere Maßnahmen umfassten, neben der Intensivierung des Wettbewerbs zu einer gestiegenen Bedeutung der Kostenrechnung. Aktuell kann die Situation auf Grundlage der Aussagen der Personalverantwortlichen / Ausbilder so beschrieben werden, dass in vielen Unternehmen die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten bei den Mitarbeitern nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Hier wurde von zwei Personalverantwortlichen / Ausbildern insbesondere die Verantwortung der Berufsschule zur Vermittlung der entsprechenden Kenntnisse genannt. Neben der Anwendung von Kostenrechnungsverfahren in den Bereichen Transport oder Lagerhaltung wurde von einigen Befragten auch auf die Bedeutung der Kalkulation kompletter Dienstleistungspakete hingewiesen. Ein Befragter wies neben den logistikbezogenen Kostenrechnungs- und Controllingkenntnissen auch auf die Bedeutung allgemeiner Controlling- sowie Rechnungswesen-Kenntnisse hin.

Neben diesen über Unternehmens- und Marktsegmentgrenzen hinweg erkannten Veränderungen wurden von den Personalbeauftragten / Ausbildern keine weiteren Bereiche genannt. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die oben aufgeführten Veränderungsbereiche branchenübergreifend und markt-

---

1001 („... muß auch die Logistik können“); 1101 („weg vom Transport bis hin zur Logistik“); 1301 („mehr an Mehrwertdiensten“).

segmentunabhängig, zwar im Ausmaß unterschiedlich, in der Tendenz jedoch einheitlich als Anforderungsveränderungen gesehen werden.

#### 2.2.4 Konkrete Änderungen

Bei der Frage nach den konkreten Veränderungen wurden überwiegend die bereits unter Punkt 2.2.3 aufgeführten Bereiche genannt. Für den Bereich der „Kundenanforderungen“ wurde vereinzelt festgestellt, dass auch die Bedeutung der Serviceleistungen um die eigentliche Kernleistung herum zugenommen hat. Auch die in Punkte 2.2.3 bereits aufgeführte „Kundenorientierung“ wurde hier durch Einzelaussagen bestätigt. Der Bereich „EDV“ wurde vereinzelt mit konkreten Anforderungen, wie etwa E-Mail und Internet, Sendungsverfolgung belegt, verblieb aber sonst ebenfalls überwiegend auf einer allgemeinen Ebene. Gleiches gilt für die Bereiche „Logistik / Mehrwertdienste“ und „Kostenrechnung / Controlling“. Bei letzterem verwies ein Befragter wiederum auf die gestiegene Komplexität der Kalkulationsaufgabe.

Vereinzelt wurden darüber hinaus noch Fremdsprachenkenntnisse genannt.

Insgesamt wurden nicht viele Konkretisierungen vorgenommen, sondern vielmehr auf einer übergeordneten Ebene wiederum Veränderungsbereiche aufgeführt. Dabei dominierten steigende „Kundenanforderungen“, zunehmende „Kundenorientierung“, „EDV“, „Logistik / Mehrwertdienste“ sowie „Kostenrechnung / Controlling“. Dabei kristallisierte sich neben den dazu erforderlichen Fachkenntnissen insbesondere das systemische, fachübergreifende Denken als wesentliche Anforderung heraus.

#### 2.2.5 Ursachen für Veränderung

Als Ursachen für die Veränderungen der Qualifikationsanforderungen bezeichneten die Personalverantwortlichen / Ausbilder vor allem die „Globalisierung“, „technische Entwicklungen“ und wiederum die „Kundenanforderungen“.

Gestiegene bzw. veränderte „Kundenanforderungen“ wurden von mehr als einem Drittel der Personalverantwortlichen / Ausbilder als Ursache für die Veränderung der Qualifikationsanforderungen angesehen. Somit wurden die „Kundenanforderungen“ ebenfalls als veränderte Anforderung wie auch als Ursache weiterer Anforderungsveränderungen beurteilt.

Die „Globalisierung“ wurde von einem Drittel der Befragten als eine der wesentlichen Ursachen bezeichnet. Weiter konkretisiert wurde dies jedoch in keinem Fall. Wichtig zu erwähnen scheint, dass drei der Befragten sie als einzige Ursache angesehen haben.

Die „Entwicklung der Technik“ wurde ebenfalls von einem Drittel der Befragten als eine Ursache der veränderten Anforderungen genannt. Dabei spielten die erweiterten Möglichkeiten durch die Entwicklungen im EDV-Bereich die größte Rolle.

Vereinzelt wurden zusätzlich die Deregulierung sowie die Notwendigkeit zur Integration in Supply Chains angeführt.

## 2.2.6 Qualifizierungsinhalte und –formen

Die Beantwortung der Frage zu den Qualifizierungsinhalten und –formen zur Kompensation der aufgetretenen Qualifizierungslücke zeichnet ein eher uneinheitliches Bild. Zwar gibt lediglich ein Personalverantwortlicher / Ausbilder an, keine gezielten Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt bzw. eingeleitet zu haben, jedoch unterscheiden sich die Aussagen hinsichtlich der Inhalte und Formen der Maßnahmen teilweise erheblich.

Thematische Schwerpunkte konnten in den Bereich „Telefonieren“ und „EDV“ ausgemacht werden. Eindeutig dominiert der Bereich „EDV“, den neun von fünfzehn Befragten aufführten. Doch innerhalb dieses Bereiches herrscht eine große Bandbreite an inhaltlichen Schwerpunkten der Qualifizierungsmaßnahmen: Sie reicht von Office-Schulungen, geht über die Anwendungsschulung bei der Bedienung von Handscannern bis hin zu Schulungen bezüglich der Anwendung von Speditionsabwicklungssoftware. Es erscheint wichtig zu erwähnen, dass zwei der Befragten auch Anwendungsschulungen durch die Softwarehersteller als eingeleitete Qualifizierungsmaßnahmen anführten.

Drei der Befragten nannten Telefontrainings als einen Bereich, in dem man sich durch Maßnahmen an die veränderten Anforderungen anpassen wolle. Weitere Maßnahmen wurden in den Bereichen „Qualitätsmanagement“, „Gefahrgut“, „Fremdsprachen“ und „Persönlichkeit / Führung“ (maximal 2 Nennungen pro Themenbereich) genannt.

Auffällig ist, dass der Großteil der als wichtig eingestuften Qualifikationsbereiche sowie –veränderungen (Kundenanforderungen, Logistik, Kosten/Controlling) nicht im Mittelpunkt der Qualifizierungsaktivitäten der Unternehmen stehen. Eine Ausnahme hierbei stellt der EDV-Bereich dar, was jedoch durchaus begründbar erscheint: Während ohne die entsprechenden EDV-Kompetenzen eine Leistungserstellung in der heutigen Zeit nicht mehr denkbar ist und somit unmittelbarer Handlungsbedarf besteht, gefährdet eine Vernachlässigung der anderen Bereiche das unmittelbare Tagesgeschäft zumindest kurzfristig nicht. Gleichwohl stellen diese Bereiche bedeutende Ansatzpunkte für Qualifizierung dar.



## 2.2.7 Erwartete zukünftige Änderungen

Bei der Frage nach den zukünftig erwarteten Änderungen bezüglich der Qualifikationsanforderungen wurden keine grundsätzlichen neuen Tendenzen bzw. Felder genannt. Vielmehr gaben die Befragten eine Verstärkung / Intensivierung der bereits aktuell verzeichneten Entwicklungen als Einschätzung an. Wiederum dominierten die Aspekte einer intensivierten „Kundenorientierung“, weitere Entwicklungen im Bereich der „EDV“ sowie die zunehmende Notwendigkeit fachübergreifender Kompetenzen im Sinne einer stärkeren funktionsübergreifenden Handlungsorientierung. Daraus ergeben sich neben vertieften Anwenderkenntnissen im Bereich der „EDV / Software / Internet“, ausgeprägte Kenntnisse in Teilbereichen der Logistik sowie eine größere Flexibilität und zunehmendes bereichsübergreifendes Denken als zukünftig erwartete Qualifikationsanforderungen.

## 2.3 Themenkomplex 2: Kundenorientierung

### 2.3.1 Kundenanforderungen im betrieblichen Alltag

Die aktuellen Kundenanforderungen werden von den Personalverantwortlichen / Ausbildern im Großen und Ganzen ähnlich beurteilt. Jedoch unterscheiden sich die damit verbundenen, konkreten Inhalte. Nahezu alle Befragten stellen die individuellen Kundenanforderungen in den Mittelpunkt. Da diese in Teilen erheblich unterschiedlich sein können, lassen sich allgemeingültige Anforderungskriterien nicht aufstellen. Dass jedoch das Erfüllen der individuellen Kundenanforderungen von zentraler Bedeutung ist, darin sind sich die meisten der Befragten einig. Treffend wird dies durch folgende Formulierung zum Ausdruck gebracht: „Der Kunde ist König, egal was verlangt wird und egal welche Situation!“<sup>5</sup>

Etwa die Hälfte der Befragten hat um die Nennung der Impulsstichworte gebeten. Nahezu sämtliche dort aufgeführten Anforderungen wurden im Anschluss bejaht. Ausnahmen stellten „Beratung“, „Beschwerdemanagement“ und „Verlängerte Abholzeiten“ dar, die vereinzelt verneint wurden. Demgegenüber haben jedoch zwei Personalverantwortliche / Ausbilder ein „proaktives Beschwerdemanagement“ genannt, wodurch potenziellen Beschwerden durch Benachrichtigung der Kunden bei eingetretenen Fehlern vorgegriffen werden soll.

Ein Befragter hat weiterhin die „gläserne Spedition“ als Kundenanforderung aufgeführt, bei der dem Kunden durch informationstechnologische Anbindung

---

5 Interview 0701

die Transparenz über sämtliche Dienstleisterprozesse, zumindest jedoch über die Schnittstellen verschafft werden soll.

Auffällig war, dass einige der Befragten die „Beratung“ derzeit nicht als Kundenanforderung sehen, während andere insbesondere in diesem Aspekt eine Anforderung mit noch wachsender Bedeutung sehen.

### 2.3.2 Vermittlung diesbezüglicher Fähigkeiten und Kenntnisse

Auf die Frage, welche zur Erfüllung dieser Kundenanforderungen benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse im Rahmen der Ausbildung vermittelt werden, antwortete über ein Drittel der Personalverantwortlichen / Ausbilder spontan mit kundenorientierten Aspekten, wie etwa „Eingehen auf Kundenwünsche“, „Umgang mit Kunden“ usw. Die diesbezüglichen Aussagen lassen sich durch die folgende Äußerung eines Befragten zusammenfassen: „Die Auszubildenden werden vom ersten Tag an sensibilisiert, dass zufriedene Kunden die besten Kunden sind.“<sup>6</sup> Neben dieser deutlich dominierenden Aussage wurde von einigen Befragten geäußert, dass die Auszubildenden im Laufe der Ausbildung sämtliche Abteilungen des Unternehmens durchlaufen und damit umfassend auf die spätere Berufsausübung vorbereitet werden. In den Unternehmen, in denen innerbetrieblicher Unterricht durchgeführt wird, werden überwiegend Fachinhalte (ADSp, Speditionsversicherung, Verkehrsträgerrecht, ...) vermittelt. In zwei Unternehmen werden die Auszubildenden zusätzlich in „kundenorientiertem Telefonieren“, und in einem der beiden darüber hinaus in „Gesprächsführung“ geschult. Des Weiteren wurden Aspekte aufgeführt, die mit den besonderen Angebotsprofilen der Speditionen in Zusammenhang stehen. So erhalten die Auszubildenden der in der Gefahrgutlogistik tätigen Spedition zum Beispiel gesonderte Gefahrgutschulungen.

### 2.3.3 Vermehrte Berücksichtigung in der Ausbildung

Die Beantwortung der Frage nach den Fähigkeiten und Kompetenzen aus dem Bereich der Kundenorientierung, die verstärkt in der betrieblichen und schulischen Ausbildung berücksichtigt werden sollten, ergibt bezogen auf die Kundenaspekte, auf den ersten Blick kein einheitliches Meinungsbild. Diese Frage wurde auch zur Artikulation anderer gewünschter Ausbildungsinhalte genutzt. Auf den zweiten Blick kristallisieren sich jedoch die Bereiche „Kundenkontakt“ und „soziale Kompetenz“ als Schwerpunkte heraus.

---

<sup>6</sup> Interview 0401

Bezogen auf die Kundenaspekte dominierten Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten in Kundenkontaktsituationen. So wurden vor allem „Telefontrainings“ und „Gesprächsführung“ sowie generell „Kommunikationstrainings“ genannt. Auch wurde von einigen Befragten, nach Nennung der Impulsstichworte, auf die Notwendigkeit zur Beherrschung von „Präsentationstechniken“ hingewiesen. Während ein Teil der Personalverantwortlichen / Ausbilder, die diese Angaben machten, sich insbesondere ein verstärktes Engagement der Schule in diesem Bereich wünschen, weist der andere Teil vor allem dem Ausbildungsbetrieb die Verantwortung für die Vermittlung der entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten zu.

Neben diesem Bereich der Nennungen, der mit „Kundeninteraktionskompetenz“ in seinen unterschiedlichen Ausprägungen bezeichnet werden könnte, wiesen zwei Befragte explizit auf die Bedeutung „sozialer Kompetenz“ hin, die sich etwa in der Fähigkeit zur „Teamarbeit“ äußere. Neben der Zustimmung zu sämtlichen Impulsstichworten wiesen zwei Befragte spontan zusätzlich auf die Notwendigkeit von „Fremdsprachenkenntnissen“ hin, die vor allem in der Berufsschule intensiver behandelt werden sollten.

Weitere Anforderungen an die Berufsschule wurden auch von anderen Personalverantwortlichen / Ausbildern gestellt, die sich mit „stärkerer Praxisorientierung der Berufsschule“ umschreiben lassen könnten. Es wird insbesondere auf den Mangel an Fachlehrern für die Speditionsausbildung sowie die „Theorie-lastigkeit“ mit entsprechend geringen Transferpotenzialen hingewiesen: „Es wird zuviel graue Theorie und zuwenig praxisrelevantes Wissen vermittelt.“<sup>7</sup>

Eine Einzelnennung stellt die Forderung zur verstärkten Herausbildung von „Beratungskompetenzen“ dar.

#### 2.3.4 Veränderungen bezüglich der Kundenorientierung und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen

Die Frage nach den Veränderungen, die sich in der Vergangenheit im Bereich der Kundenorientierung ergeben haben, wurde, wenn auch mit unterschiedlicher Wortwahl, weitgehend übereinstimmend beantwortet und kann folgendermaßen zusammengefasst werden: Die Notwendigkeit zur Kundenorientierung ist in der Vergangenheit erheblich gestiegen, was insbesondere die verstärkte Berücksichtigung individueller Kundenwünsche betrifft, die sich vor allem in einer intensiveren Betreuung sowie der Ausweitung der angebotenen Leistungsbreite äußert.

---

7 Interview 0101

Große Einigkeit unter den Befragten herrschte bei der Beurteilung der „Kundenbedeutung“. Nahezu durchweg beurteilten die Befragten die Bedeutung einzelner Kunden als gewachsen, was insbesondere vor dem Hintergrund der gestiegenen Wettbewerbsintensität gelte. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit zur Berücksichtigung von individuellen Kundenwünschen, um sich in den Augen des Kunden als singulärer Anbieter darzustellen. Um dies zu erreichen, seien unterschiedliche Aktivitäten erforderlich. So wurde zum einen auf die Möglichkeit der „Kundenbindung durch Kundenanbindung“ hingewiesen, womit die Anbindung des Kundensystems an das eigene EDV-System angesprochen war. Zum anderen wurde auf die Notwendigkeit der Intensivierung der Kundenbeziehungen hingewiesen, was mit einem „Rollenwechsel“ vom Dienstleister zum Partner verbunden sein könnte: „..., dass wir dem Kunden gegenüber nicht nur als Dienstleister auftreten, sondern versuchen, uns als Partner zu profilieren und dadurch eine engere Kundenbindung erreichen können.“<sup>8</sup>

Vor allem die Tendenz zu einem verstärkten Outsourcing der Logistikaktivitäten bei den Verladern habe zu einer Ausweitung des Leistungsangebotes geführt. Das Erfordernis, die „klassischen“ Tätigkeiten (Transportieren, Umschlagen, Lagern) um weitere, wie etwa Kommissionieren, Bestandführung, Regalpflege etc., zu ergänzen und daraus kundenindividuelle Systeme zu entwickeln, ist gestiegen.

Von zwei Befragten wurde der gestiegene Wettbewerbsdruck sowie die erweiterten informationstechnologischen Möglichkeiten (Stichwort „größere Transparenz“) als Ursachen dafür genannt, dass die Bedeutung der Qualität der Leistungserstellung gestiegen sei.

Die aufgeführten Veränderungen können als charakteristisch für die gesamte Branche angesehen werden, da sie von sämtlichen Befragten, unabhängig von der Unternehmensgröße sowie dem jeweiligen Unternehmensschwerpunkt, genannt wurden. Spezifische Veränderungen, die sich auf einzelne Kundengruppen oder gar bediente Marktsegmente beziehen, wurden nicht genannt.

Insgesamt waren sich die Personalverantwortlichen / Ausbilder jedoch darüber einig, dass die Bedeutung der Kundenorientierung gestiegen sei. „Unsere Kunden sind das Maß aller Dinge. Ich sage den Auszubildenden immer, unsere Kunden bezahlen ihr Gehalt.“<sup>9</sup>

Auf die anschließende Frage nach den Qualifizierungsmaßnahmen, die als Reaktion auf die veränderten Kundenanforderungen durchgeführt wurden, antwortete über ein Drittel der Personalverantwortlichen / Ausbilder, dass Schulungen insbesondere im Bereich „kundenorientiertes Telefonieren“ stattgefunden

---

8 Interview 0301

9 Interview 1401

hätten. Weitere Maßnahmen, die sich dem Bereich „Kundenorientierung“ zuordnen lassen, wurden von einem Drittel der Befragten (worunter sich teilweise auch diejenigen befinden, die „Telefontrainings“ durchgeführt haben) durchgeführt. Neben „allgemeinen Aspekten der Kundenorientierung“ waren dies insbesondere „Verkaufsschulungen“.

Vereinzelt wurden darüber hinaus Schulungen aus den Bereichen „Konfliktmanagement“, „IT/EDV“ und „Gesprächsführung“ durchgeführt.

Während zwei der Befragten zu den Qualifizierungsmaßnahmen keine Angaben machten, gab der Großteil an, sowohl intern als auch extern qualifiziert zu haben. Zwei der Personalverantwortlichen / Ausbilder gaben an, die Qualifizierung „im Arbeitsprozeß“ bzw. durch „learning by doing“ durchzuführen.

### 2.3.5 Erwartete Veränderungen im Bereich Kundenorientierung sowie sich daraus ergebende Qualifizierungserfordernisse

Die Beantwortung der Frage nach den zu erwartenden Veränderungen im Bereich der Kundenanforderungen ist in zwei Punkten vergleichbar mit derjenigen auf die Frage nach den bereits eingetretenen Veränderungen: Erstens wird inhaltlich keine wesentliche, vollständig neue Kundenanforderung, sondern lediglich eine Intensivierung der bereits eingetretenen Veränderungen erwartet. Zweitens werden die Erwartungen wiederum auf einem vergleichsweise allgemeinen bzw. nicht marktsegmentspezifischen und somit brancheneinheitlichem Niveau geäußert.

Es werden von den meisten Personalverantwortlichen / Ausbildern steigende Kundenanforderungen erwartet, was wiederum (wie bei den bereits eingetretenen Veränderungen) die Aspekte „Leistungsbreite“ und „kundenindividuelle Logistiksysteme“ umfasst. Die Notwendigkeit einer verstärkten „Berücksichtigung der individuellen Kundenwünsche“ wird sich, so wird erwartet, weiter verstärken.

Zwei der Befragten weisen spontan auf eine vermutlich wachsende Bedeutung der „Problemlösungskompetenz“ hin, wodurch sich die Speditionskaufleute auch vermehrt in der Rolle eines „Beraters“ wiederfinden werden. „Die Tätigkeit des Speditionskaufmanns ist heute mehr und mehr Beratertätigkeit.“<sup>10</sup>

Das Erfordernis einer „ständigen bzw. kontinuierlichen Verbesserung“ im Sinne einer steigenden Qualität wird durch den steigenden Wettbewerbsdruck von einem Befragten gesehen. Ein weiterer Befragter erwartet in diesem Zusammenhang eine „sinkende Fehlertoleranz“ der Verlager, was insbesondere

---

10 Interview 0101

durch die fortschreitende kundenseitige Transparenz in die speditionellen Abwicklungsprozesse verstärkt werde.

Weiterhin wurden vereinzelt „Preisgestaltung“, „EDV-Anbindung“, „Automatisierung der Abwicklungsprozesse“, „Reklamationsbearbeitung“ und „Internet“ als Bereiche genannt, bei denen Veränderungen im Sinne einer steigenden Bedeutung in Bezug auf die Kundenanforderungen erwartet werden.

Es lässt sich festhalten, dass die Personalverantwortlichen / Ausbilder keine für ihr jeweiliges Marktsegment spezifische Veränderungen bei den Kundenanforderungen erwarten bzw. beobachtet haben. Marktsegmentübergreifend wird eine stärkere Orientierung an den individuellen Kundenanforderungen als wesentliches Kriterium gesehen, was zu weiteren Veränderungen (Ausweitung der Leistungsbreite, individuelle Logistiksysteme etc.) führt. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund erwähnenswert, dass sowohl Speditionen, die sich in vergleichsweise homogenen Marktsegmenten bewegen (Sammelgutverkehre, Teil- und Komplettladungsverkehre), als auch Speditionen, deren langfristige Ausrichtung eher als Differenzierungsstrategie bezeichnet werden könnte (Krankenhauslogistik, Kontraktlogistik, ...), vergleichbare Einschätzungen abgegeben haben.

## 2.4 *Themenkomplex 3: Umweltschutz*

### 2.4.1 Betriebsspezifische Handlungsanforderungen für den Bereich Umweltschutz

Die Antworten auf die Frage nach den konkreten Handlungsanforderungen für den Bereich „Umweltschutz“ im jeweiligen Unternehmen wiesen eine große Übereinstimmung auf. Insgesamt wurde der Umweltschutz als eine in Speditionen in Bezug auf die Qualifikationen der Mitarbeiter untergeordnete Aufgabe bzw. Funktion angesehen.

Diese Einschätzung wurde nicht zuletzt deshalb vorgenommen, weil die durchaus berechtigte Frage nach den Potenzialen und Ansatzpunkten für Umweltschutz in Speditionen, von einigen Personalverantwortlichen / Ausbildern gestellt und als schwer beantwortbar eingestuft wurde. Hinzu kommt die derzeit als gering eingestufte Bedeutung des Umweltschutzes auf Seiten der Verlager beim Einkauf logistischer Dienstleistungen.

Somit reduzierten sich die Antworten im Wesentlichen auf die allgemein bekannten Punkte „Abfalltrennung“ und „Energiesparen“. Bis auf wenige Ausnahmen wurden diese von allen Befragten aufgeführt. Dabei wurde jedoch durch einige Aussagen deutlich, dass die genannten Maßnahmen (Abfalltrennung,

Energiesparen) nicht als Besonderheit hervorzuheben sind sondern vielmehr eine Selbstverständlichkeit darstellen.

Als weiterer Punkt, der häufig Erwähnung gefunden hat, ist die „Gefahr-gutthematik“ zu nennen. Doch auch in diesem Fall steht „Umweltschutz“ nicht zwangsläufig im Mittelpunkt des Interesses: „... Gefahrgut ...“, aber hier spielt eher der Aspekt der Arbeitssicherheit eine Rolle und an zweiter Stelle kommt dann der Aspekt des Umweltschutzes.“<sup>11</sup>

Fallweise wurden die genannten Punkte durch „Einsatz emissionsarmer Fahrzeuge“, „Verkehrsträgerwechsel / Veränderung des Modal Split“ sowie „Berücksichtigung relevanter Gesetze und Verordnungen“ ergänzt.

#### 2.4.2 Zusätzliche Ausbildungsinhalte

Im Gegensatz zu der einheitlichen Einschätzung bezüglich der umweltschutzbe-zogenen Handlungsanforderungen sind die Antworten auf die Frage nach den gewünschten zusätzlichen, umweltschutzbezogenen Ausbildungsinhalten deut-lich weniger vergleichbar.

Die Antworten reichen hier von „keine“ über „Kreislaufwirtschafts- und Ab-fallgesetz“, „Verpackungsgestaltung“ und „Recycling“ bis hin zur „Entwicklung entsorgungslogistischer Konzepte“. Einige Personalverantwortliche / Ausbilder haben nach Nennung der Impulsstichworte auch den generellen Aspekt der „Nachhaltigkeit“ als einen zusätzlichen Ausbildungsinhalt aufgeführt.

Neben der Bedienung unterschiedlicher Marktsegmente sowie der verschie-denen Unternehmensgrößen kann ein Grund für die Bandbreite der Antworten wohl in der mangelnden Beschäftigung der Befragten mit der Thematik gesehen werden.

#### 2.4.3 Veränderung der Anforderungen an die Handlungskompetenz

Wie bei den Wünschen zu zusätzlichen Ausbildungsinhalten bezüglich des Umweltschutzes gehen auch bei der Frage nach den eingetretenen Veränderun-gen der umweltschutzbezogenen Handlungskompetenzen die Einschätzungen auseinander.

Während einige Personalverantwortliche / Ausbilder „gar keine“ diesbezüg-lichen Veränderungen beobachtet haben, sehen andere durchaus gestiegene um-weltschutzbezogene Anforderungen an die Mitarbeiter. Doch auch die Bereiche, in denen gestiegene Anforderungen gesehen werden, weichen voneinander ab. Eine deutliche Häufung bestimmter Antworten ist hier nicht zu beobachten.

---

11 Interview 1301

Nahezu sämtliche genannten Bereiche wurden nur ein- oder zweimal in Antworten berücksichtigt. Dazu gehören eine „größere Rechtssicherheit“ und „Veränderungen in den verkehrsträgerbezogenen Gefahrgutverordnungen“ ebenso wie das grundsätzliche Erfordernis einer verstärkten „Selbstverantwortung“ und einer „gestiegenen Verantwortung füreinander“.

#### 2.4.4 Umweltschutzbezogene Qualifizierungsinhalte und –formen

Bei der Frage nach den zur Anpassung erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen sowie den entsprechenden Qualifizierungsformen lassen sich zwei gegenläufige Aussagengruppen ausmachen:

In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen wurden keine konkreten diesbezüglichen Maßnahmen durchgeführt. Bei den verbleibenden Unternehmen wurden zwar Maßnahmen durchgeführt, die sich jedoch unter die Schlagworte „Sensibilisierung“ sowie „grundlegende Information“ zusammenfassen lassen. „Grundlegende Information“ wurde insbesondere in den Unternehmen vermittelt, die nach der internationalen Norm ISO 14001 zertifiziert bzw. der europäischen EMAS-Verordnung (Environmental Management and Audit Scheme; europäische Verordnung zum Umweltmanagement) validiert sind vermittelt. In den sonstigen Unternehmen, in denen umweltbezogene Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden, stand die „Sensibilisierung“ der Mitarbeiter für umweltschutzbezogene Sachverhalte im Mittelpunkt. Eine Konkretisierung der entsprechenden Maßnahmen wurde jedoch nicht vorgenommen.

Vereinzelt wurden Gefahrgutschulungen für die Mitarbeiter durchgeführt, was jedoch in den bedienten Marktsegmenten der Unternehmen begründet war (z.B. bei der Spedition, die ihren Unternehmensschwerpunkt in der Gefahrgutlogistik hat).

Unabhängig von konkreten Schulungen gaben drei Befragte in diesem Zusammenhang an, die Mitarbeiter kontinuierlich über Entwicklungen bei umweltbezogenen Gesetzen und Verordnungen zu informieren.

#### 2.4.5 Erwartete Änderungen

Die Personalverantwortlichen / Ausbilder lassen sich in Bezug auf die Antworten auf die Frage nach den erwarteten Veränderungen im Bereich des Umweltschutzes grob in zwei Gruppen einteilen.

Die eine Gruppe erwartet keine Veränderungen in diesem Bereich oder sieht sich nicht in der Lage, qualifizierte Aussagen dazu zu machen. Die andere Gruppe erwartet grundsätzlich steigende Anforderungen, die jedoch nicht von allen, die so geantwortet haben, weiter konkretisiert werden konnten: „Welche,



kann ich nicht sagen, aber es wird sich verändern.“<sup>12</sup> Die genannten steigenden Anforderungen werden insbesondere im politischen Bereich in Form von Gesetzen und Verordnungen erwartet.

Neben steigenden Anforderungen wird von fast allen Vertretern dieser Gruppe auch eine steigende Bedeutung der Thematik erwartet. Hier wurden vereinzelt „steigende Kundenanforderungen“ und eine „größere Bedeutung im internationalen Geschäft“ aufgeführt. Eine Einzeleinschätzung eines mittelständischen Unternehmens ist das „stärkere Engagement der Wettbewerber im Umweltschutz“, das dann zwangsläufig Druck auf das eigene Unternehmen ausübe. Einmal wurde die Einschätzung wachsender „Kundenanforderungen im Entsorgungsbereich“ artikuliert.

#### 2.4.6 Zukünftige Qualifikationserfordernisse

Auf die Frage nach den sich zukünftig ergebenden, umweltbezogenen Qualifikationserfordernissen antworteten fast zwei Drittel der Personalverantwortlichen / Ausbilder mit „keine“ bzw. „keine Einschätzung möglich“.

Somit sieht etwa ein Drittel der Befragten zumindest grundsätzlich hier verorteten Qualifizierungsbedarf. Jedoch ist anzumerken, dass dieser eher unge richtet und ohne konkrete Inhalte geäußert wurde. Als Einzelnennungen waren „Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz“, „Abfallentsorgung“, „Recycling“, „Bewusstsein wecken“ sowie „Vorbereitung auf Umweltmanagementsysteme / Zertifizierung“ zu verzeichnen. Ein Befragter sieht keinen Bedarf in der betrieblichen Ausbildung, würde jedoch die Thematisierung in der Berufsschule begrüßen.

### 2.5 *Themenkomplex 4: Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling*

#### 2.5.1 Benötigte betriebswirtschaftliche Fähigkeiten im Betrieb

Eine Zusammenfassung der Antworten auf diese Frage ließe sich wohl mit „Kostenrechnung, Kostenrechnung und ... Kostenrechnung“ treffend formulieren.

Mit einer Ausnahme bezeichneten alle Befragten den Bereich der Kostenrechnung als wichtige Anforderung an die Mitarbeiter. Diese einheitliche Beantwortung kann vor dem Hintergrund einer separaten Frage zu „Kostenrech-

---

12 Interview 1201

nung / Controlling“ erstaunen, da sonstige betriebswirtschaftliche Aspekte in keinem Fall spontan (ohne Nennung der Impulsstichworte) genannt wurden.

Über sämtliche Impulsfragen hinweg kann die „Kostenrechnung“ im weitesten Sinne mit all ihren expeditionsbezogenen Spezialanwendungen sowie weiterer zum Themenkomplex gehörender Einzelaspekte als *die wesentliche Herausforderung / Anforderung an Speditionskaufleute* herausgestellt werden.

Die Einschätzung eines Befragten „ ..., in Zukunft geht es nur noch um Kosten.“<sup>13</sup> scheinen nahezu sämtliche Personalverantwortliche / Ausbilder zu teilen.

Im Einzelnen wurden neben einem „grundlegenden Kostenverständnis“ sowie „allgemeiner Kostenrechnung“ vor allem die branchenspezifischen Anwendungsgebiete der Kostenrechnung, wie „Fahrzeugkostenrechnung“ oder „Kostenrechnung in Lager und Umschlag“ fast durchgängig betont. Weniger häufig, jedoch fast durchgängig spontan, wurden weitere Aspekte, wie „Kalkulation von Kontraktlogistiklösungen“, „Break-Even-Point“, „Kennzahlen“ oder „Investitionsrechnung“ genannt.

Erst nach Nennung der Impulsstichworte gaben einige der Befragten weitere betriebswirtschaftliche Anforderungen an, wobei sich diese Angaben auf die Bereiche „Personal“ und „Marketing-Mix“ konzentrierten. Einzelnennungen betrafen „Verkauf“, „Beschaffung“ und „Beratung von Kunden“.

Ein Befragter konnte keine pauschale Einschätzung abgeben.

## 2.5.2 Zusätzliche Inhalte für die Ausbildung

Bei der Frage nach den betriebswirtschaftlichen Inhalten, die die Personalverantwortlichen / Ausbilder zukünftig in der Ausbildung berücksichtigt sehen möchten, lässt sich eine eindeutige Tendenz ausmachen.

Der überwiegende Teil der Befragten sieht die Aspekte der „Kostenrechnung“, insbesondere die branchenspezifischen Anwendungsmöglichkeiten, in der Berufsschule unzureichend berücksichtigt und wünscht sich eine intensivere Behandlung der Thematik. Weitere Bereiche, die häufiger, jedoch in deutlichem Abstand zur Kostenrechnung genannt wurden, sind „Marketing-Mix“ und „Personal“. Diese Aspekte wurden in den meisten Fällen erst nach Nennung der Impulsstichworte eingebracht.

Vereinzelt wurde auf „Basel II / Ratingproblematik / Kreditvergabe“ und „Umgang mit Kunden“ in diesem Zusammenhang hingewiesen.

---

13 Interview 0101

Vier der Befragten haben zu den Inhalten keine Angaben gemacht, wobei jedoch von einem die Forderung einer stärkeren „Praxisorientierung der Berufsschule“ aufgestellt wurde.

### 2.5.3 Benötigte kostenrechnerische und controllingspezifische Fähigkeiten im Betrieb

Hier ist eine große Deckungsgleichheit mit den Antworten zur Frage nach den erforderlichen betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten festzustellen.

Eine weitere Konkretisierung erfolgte durch Rückgriff auf die hier vorhandenen Impulsstichworte. Nahezu sämtlichen Personalverantwortlichen / Ausbildern wurden die Impulsstichworte („Verkehrsträgerspezifische Transportkalkulation“, „Fahrzeugkostenrechnung“, „Sendungskalkulation“, „Lagerkalkulation“, „Kontraktlogistikkalkulation“, „Lagerhaltungskennzahlen“) genannt und der überwiegende Teil bestätigte sämtliche Impulsstichworte. Einschränkungen / Ausschlüsse wurden vereinzelt gemacht, was jedoch auf den jeweiligen Unternehmensschwerpunkt zurückzuführen ist. Die jeweils angebotenen speditionellen Leistungen bestimmen somit im Wesentlichen die konkreten Anforderungen an die kostenrechnerischen und controllingspezifischen Fähigkeiten der Mitarbeiter. „... die Palette wird immer breiter und alles rechnet sich am Ende über den Preis. Kalkulation in jeder Form ist die Basis.“<sup>14</sup>

Ein Befragter hat die wachsende Bedeutung der Fähigkeit zu Erstellung von Monatsabschlüssen (Betriebsergebnisrechnung und Ermittlung des Abteilungsergebnisses) hervorgehoben.

### 2.5.4 Zusätzliche Inhalte für die Ausbildung

Die Antworten zu den kostenrechnungs- und controllingbezogenen Inhalten, die die Personalverantwortlichen / Ausbilder zusätzlich in der Ausbildung berücksichtigt sehen möchten, beziehen sich im Wesentlichen auf die in der Berufsschule zu behandelnden Aspekte. Hier steht weniger eine zusätzliche Aufnahme von Inhalten, sondern vielmehr eine Intensivierung bereits berücksichtigter Inhalte sowie eine stärkere Praxisorientierung im Mittelpunkt.

Die speditionsspezifischen Anwendungsmöglichkeiten der Kostenrechnung, wie „Fahrzeug- und Lagerkostenrechnung“ sowie „Sendungskalkulation“, wurden am häufigsten genannt. Einige Befragte stimmten nach Nennung sämtlichen Impulsstichworten zu. Zwei Personalverantwortliche / Ausbilder, die den Impulsstichworten grundsätzlich zugestimmt haben, nahmen davon explizit die

---

14 Interview 1301

„Kontraktlogistikkalkulation“ aus bzw. wollten diese nur bedingt berücksichtigt sehen, da dies zu hohe Ansprüche an die Auszubildenden stelle und erst im Anschluss an die Ausbildung thematisiert werden solle, etwa in Form entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen.

Insgesamt sollten die Auszubildenden in der Berufsschule hier handlungsorientierter ausgebildet werden, etwa anhand konkreter, praxisrelevanter Problemstellungen auch Zusammenhänge zwischen Kostenrechnung und Planung berücksichtigen.

### 2.5.5 Veränderte Anforderungen an den Betrieb

Auch die Frage nach den veränderten Anforderungen an den Betrieb zeichnet sich durch eine große Vergleichbarkeit der Antworten aus, wobei sich vier Kernaussagen formulieren lassen.

Zunächst wurde festgestellt, dass die Anforderungen in diesem Zusammenhang generell gestiegen sind. Dies wurde von drei Befragten nicht weiter konkretisiert.

Zweitens sind seit dem Wegfall der Tarife zum 01.01.1994 gestiegene Anforderungen an die Kalkulation und Fahrzeugkostenrechnung festgestellt worden. „Es sind vermehrt kostenbezogene Entscheidungssituationen zu bestehen.“<sup>15</sup> Dies treffe mittlerweile sämtliche Mitarbeiter, die sich nun nicht mehr auf vorgegebene Preise verlassen können, sondern vielmehr kostenorientierte Preise abgeben müssen. „Früher hatten wenige Personen Einblick in die Kostenstruktur. Heute muss jeder Mitarbeiter jedes Preisangebot machen können, ...“<sup>16</sup>.

Als dritte festgestellte Veränderung lässt sich die gestiegene „Komplexität der Kostenrechnungsaufgaben“ anführen. Aufgrund der Tendenzen bei den Kundenanforderungen hin zu umfassenderen, komplexeren Leistungspaketen müsse auch die Kostenrechnung die Integration mehrerer Teilleistungen in einen Kalkulationssatz ermöglichen. Dies stellt ebenfalls höhere Anforderungen an die Kostenrechnungsfähigkeiten der Mitarbeiter. „Durch die Kundenanforderungen muss teilweise eben eine Art bereichsübergreifender Kostenrechnung durchgeführt werden. Die Angebote an Kunden müssen unterschiedliche Bereiche abdecken, wie Lager-, Umschlag-, Transportkosten.“<sup>17</sup>

Letztendlich wurde viertens der Trend zu einer mehr kundenspezifischen Kalkulationen festgestellt. Dies hängt unmittelbar mit der Tendenz zu kom-

---

15 Interview 0801

16 Interview 0901

17 Interview 0301

plexeren, kundenspezifischen Logistiksystemen zusammen, die schließlich auch aus der Kostenrechnungsperspektive betrachtet werden müssen.

#### 2.5.6 Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Qualifikationsanforderungen und der skizzierten Veränderungen im betriebswirtschaftlichen, kostenrechnerischen und controllingspezifischen Bereich überraschen die Antworten der Personalverantwortlichen / Ausbilder auf die Frage nach den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen in Teilen.

Lediglich drei Befragte gaben an, auf externe Dienstleister bei der diesbezüglichen Qualifizierung zurückgegriffen zu haben. Der Eindruck einer Diskrepanz zwischen Qualifikationsanforderungen und –änderungen und Reaktion in Form von Qualifizierungsmaßnahmen wird dadurch verstärkt, dass zwei der drei diese Maßnahmen nicht weiter konkretisiert haben und der dritte dies explizit auf Verkaufsschulungen bezogen hat.

Drei Befragte gaben an, hier keine Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt zu haben. Einer von diesen begründete dies mit dem Ziel der Einstellung „fertiger“ Mitarbeiter, was hier nicht weiter kommentiert werden soll.

Immerhin gaben einige der Personalverantwortlichen / Ausbilder an, „interne Schulungen“ durchgeführt zu haben, zum Beispiel durch Abteilungsleiter.

Die verbleibenden Befragten geben an, dass die Mitarbeiter die entsprechenden Qualifikationen „im Prozess der Arbeit“ erlangen.

#### 2.5.7 Zukünftige Änderungen der Anforderungsprofile

Die Analyse der Antworten zur Frage der erwarteten Änderungen in Bezug auf das Anforderungsprofil der Mitarbeiter ergibt ein uneinheitliches Bild.

Auch hier dominiert gegenüber anderen Nennungen der Bereich der „Kostenrechnung“, jedoch bei Weitem nicht so deutlich, wie dies bei den vorherigen Fragen der Fall war. Etwa ein Drittel der Befragten erwarten steigende Anforderungen im Bereich der „Kostenrechnung“.

Die übrigen Einschätzungen lassen sich schwerlich themenbezogen zu Kernaussagen zusammenfassen, da auf die entsprechenden Bereiche jeweils höchstens zwei Nennungen entfallen. So werden zum Beispiel „Marktkennnisse“, „mehr Kooperation unter Spediteuren“, „genereller Wandel hin zur Logistik“, „Entscheidungsfähigkeit“, „Kennzahlenorientierung“ oder „umfassendere Angebote“ als Bereiche für zukünftige Änderungen aufgeführt.

Eine Einzelmeinung stellt folgende Aussage dar: „Ich denke mal, da sind keine Steigerungen mehr möglich.“<sup>18</sup>

### 2.5.8 Zukünftige Qualifizierungserfordernisse

Bezüglich der erwarteten Qualifizierungserfordernisse, die sich aus den Veränderungen der Qualifikationsprofile ergeben, konnte / wollte mehr als die Hälfte der Befragten keine Angaben machen.

Die Antworten der übrigen Personalverantwortlichen / Ausbilder ergaben kein einheitliches Bild. Zwei Befragte sehen wachsenden Qualifizierungsbedarf in betriebswirtschaftlichen EDV-Anwendungen, während vereinzelt die Einschätzungen verstärkter generell „branchenbezogener Schulungen“ und berufsbegleitender „Weitebildungsmaßnahmen“, wie etwa Verkehrsfachwirt, abgegeben wurden.

Ein Befragter betonte die individuelle Verantwortung der Mitarbeiter. Dieser Aspekt wurde von mehreren Personen an unterschiedlichen Stellen der Befragung vergleichbar artikuliert.

## 2.6 *Themenkomplex 5: Neue Informations- und Kommunikationssysteme*

### 2.6.1 Benötigte Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten

Unabhängig von der Marktsegmentverhaftung und der Unternehmensgröße lassen sich die Antworten auf die Frage nach den im jeweiligen Betrieb benötigten Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten mit den drei Schlagworten „Branchenspezifische Software“, „MS-Office“ und „E-Mail / Internet“ beschreiben.

Den Bereich der „branchenspezifischen Software“ haben über ein Drittel der Befragten spontan genannt, wobei jedoch in einigen Fällen keine weitere Konkretisierung stattgefunden hat. Wurde eine solche Konkretisierung vorgenommen, dann wurden die Speditionsabwicklungsprogramme am häufigsten aufgeführt, gefolgt von Lagerverwaltungssoftware und Sendungsverfolgungssystemen.

Im Bereich „MS-Office“ dominiert eindeutig die Tabellenkalkulation „Excel“, gefolgt von der Textverarbeitung „Word“. Vereinzelt wurden Kenntnisse in „PowerPoint“ und „Access“ genannt.

Ausnahmslos wird in den befragten Unternehmen E-Mail eingesetzt, so dass die Mitarbeiter auch in diesem Bereich über entsprechende Kenntnisse verfügen

---

18 Interview 1401

müssen. Auch die Recherche über das Internet wird aus Sicht der Befragten teilweise gefordert.

Insgesamt erfolgte bei der Beantwortung dieser Frage jedoch ein häufiger Rückgriff auf die Impulsstichworte. Dem überwiegenden Teil der Impulsstichworte wurde zugestimmt, wobei neben den bereits oben aufgeführten Punkten der Bereich „EDI – Electronic Data Interchange“ oft genannt wurde.

Impulsstichworte, die häufiger ausgenommen wurden, sind die „Webseiten-Gestaltung“ sowie „Telematikanwendungen“, was jedoch mit dem jeweiligen Schwerpunkt des Unternehmens zusammenhängt.

## 2.6.2 Verstärkte Berücksichtigung in der Ausbildung

Die Beantwortung der Frage nach den Inhalten aus dem Bereich „IuK-Systeme“, die verstärkt in die Ausbildung aufgenommen werden sollten, ergab eine große Übereinstimmung darüber, dass „EDV grundsätzlich mehr“ in der Berufsschule behandelt werden sollte.

Lediglich zwei Personalverantwortliche / Ausbilder sahen keine Notwendigkeit einer verstärkten Behandlung im Rahmen der Berufsschule, da dies derzeit ausreichend im Betrieb vermittelt werde. Im Vergleich mit den übrigen Antworten wird diese Auffassung nur von wenigen vertreten.

Der Großteil der Befragten möchte den Themenbereich „IuK / EDV“ verstärkt in der Ausbildung berücksichtigt sehen, wobei jedoch nicht durchweg neue Inhalte damit verbunden werden, sondern vielmehr der „Umgang mit dem PC“ als heute unverzichtbares Arbeitsmittel in den herkömmlichen Unterricht einfließen solle. So könnten zum Beispiel Aspekte der Kostenrechnung in Excel umgesetzt werden, was letztendlich wiederum eine Forderung zu größerer Praxisorientierung der Berufsschulen darstellt. Wurde grundsätzlich eine intensivere „Behandlung der EDV“ gefordert, so wurde „Excel“ auch am häufigsten genannt.

Vereinzelt kamen „Aufbau und Nutzung branchenspezifischer Software“, „Internet-Recherche“, „Nutzung von Frachtenbörsen“, „Sendungsverfolgungssysteme“ und die übrigen Anwendungen aus dem „MS-Office-Paket“ hinzu.

Zwei Befragte bemängelten eine unzureichende EDV-Ausstattung der Berufsschulen.<sup>19</sup>

Somit wird nahezu durchgängig die vermehrte Berücksichtigung von „IuK-Aspekten“ in der Berufsschule gewünscht, wobei jedoch eher der „Umgang mit der PC“ als Arbeitsmittel sowie dessen vielfältige Einsatzmöglichkeiten im Rahmen der täglichen Arbeit im Mittelpunkt stehen, als die zusätzliche

---

19 Interview 0901

Behandlung spezieller Branchensoftware, da diese häufig zu individuell (unternehmens- oder verkehrsträgerbezogen) ist. „Es könnte aber geschult werden, welche Möglichkeiten der EDV-Anwendung es in diesem Bereich gibt.“<sup>20</sup>

### 2.6.3 Zusätzlich im Betrieb vermittelte Inhalte

Die Angaben zu den zusätzlich betrieblich vermittelten Inhalten, die nicht in der Ausbildungsordnung vorgesehen sind, sowie der entsprechenden Vermittlungsart lässt eine grundsätzliche Übereinstimmung erkennen, die jedoch von vielen Befragten unternehmensindividuell ergänzt wurde.

Grundsätzlich besteht weitgehende Übereinstimmung in der Vermittlung von „Anwenderkenntnissen der eingesetzten Branchensoftware“ sowie der Vermittlung von „Grundlagen der EDV“ (was jedoch keine zusätzliche Aufnahme von Inhalten darstellt). Unternehmensindividuelle Ergänzungen wurden etwa durch „SAP /R3“ vorgenommen.

Bei der Art der Vermittlung gaben nahezu alle Personalverantwortlichen / Ausbilder „im Prozess der Arbeit“ bzw. „on the job“ an. Einige Befragte gaben an, zusätzlich interne Schulungen durchzuführen, die jedoch themenspezifisch nicht näher erläutert wurden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass nahezu sämtliche befragten Unternehmen ihren Auszubildenden „im Prozess der Arbeit“ die erforderlichen betriebspezifischen Anwenderkenntnisse vermitteln, was in einigen Unternehmen durch interne Schulungen ergänzt wird. Auf externe Schulungsanbieter wird für die Auszubildenden nicht zurückgegriffen.

### 2.6.4 Veränderte Anforderungen an die Medienkompetenz der Mitarbeiter

Die Antworten auf die Frage nach den eingetretenen Veränderungen bezüglich der Anforderungen an die Medienkompetenz der Mitarbeiter unterscheiden sich partiell. Grundsätzlich ergab sich folgendes Bild:

Die „Anforderungen sind insgesamt gestiegen“, wobei es verstärkt auch auf die „Eigeninitiative der Mitarbeiter“ ankommt, um mit dem „ständigen Wandel / der kontinuierlichen Entwicklung“ in diesem Bereich Schritt halten zu können. Dabei ist grundsätzlich eine Strukturveränderung der Kommunikation, weg von Telefon und Fax, hin zur „E-Mail“ festzustellen. Insgesamt stellt der Bereich „EDV / IuK-Systeme“ einen unverzichtbaren Bestandteil der täglichen Arbeit von Speditionskaufleuten dar.

---

<sup>20</sup> Interview 0701



### 2.6.5 Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen

Die Anpassung der Mitarbeiterqualifikationen an die veränderten Anforderungen haben die meisten befragten Unternehmen durch „interne EDV-Schulungen“ vorgenommen.

Die „internen EDV-Schulungen“ wurden vereinzelt durch externe Schulungen ergänzt. Konkret mit Inhalt belegt wurden diese Angaben jedoch nur in Einzelfällen. Wurde dies gemacht, dann waren es „Excel-Schulungen“, „Schulungen in Excel und Powerpoint zur Offerten-Erstellung“ sowie „Anwenderschulungen“ der im Unternehmen eingesetzten Abwicklungssoftware. Viele Befragte hoben die Bedeutung der Erlangung der erforderlichen Fähigkeiten „on the job“ bzw. „im Prozess der Arbeit“ hervor.

Zwei der Befragten haben die Absicht geäußert, „EDV-Schulungen“ erst für Sachbearbeiter anzubieten, während dies für Auszubildende nicht gemacht werde.

### 2.6.6 Erwartete Entwicklungen

Die Antworten der Personalverantwortlichen / Ausbilder auf die Frage nach den erwarteten Veränderungen im Bereich EDV- und „IuK-Systeme“ lassen sich als „Fortschreibung der aktuell zu beobachtenden Entwicklungen“ beschreiben.

So erwarten einige Befragte eine weiter „anhaltende Dynamik“ und „fortschreitende Technikentwicklung“. Weitere Befragte sehen eine „wachsende Bedeutung des Internet“ sowie die „Zunahme von EDV-Anwendungen und – Einsatzgebieten“. Überdies werden weitere Einsatzmöglichkeiten erwartet.

Konkretisierung erfahren diese allgemeinen Aussagen zu einer weiteren Durchdringung der täglichen speditionellen Arbeit mit EDV und Internet durch vereinzelte Einschätzungen, wie „Zunahme von Videokonferenzen im internationalen Geschäft“, „stärkere Kundenanbindung“, „Fortschritte bei der Sendungsverfolgung“ oder „Verstärkter Einsatz von Bordcomputern im Rahmen der LKW-Maut-Einführung“.

Wesentliche technische Innovationen oder vollständig neue Anwendungsfelder werden von den Befragten nicht gesehen, sondern eine Fortsetzung und Intensivierung der aktuellen Entwicklungen: „Ich denke mal, dass die Ansprüche immer stärker werden, aber diese großen Sprünge, wie wir sie in den vergangenen Jahren gehabt haben, dass glaub ich nicht, dass das noch einmal so kommen wird. Wir sind jetzt doch auf einem recht hohen Stand, der erreicht worden ist, und sicherlich gibt es immer noch Verfeinerungen und Verbesserungen der Systeme und wir werden auch neue Systeme bekommen.“<sup>21</sup>

---

21 Interview 1401

### 2.6.7 Zukünftig erwarteter Qualifizierungsbedarf

Die Beantwortung der Frage nach den zukünftig erwarteten Qualifizierungsbedarfen im Bereich „IuK-Systeme“ zeichnet auf den ersten Blick ein eher uneinheitliches Bild.

Während vier Personalverantwortliche / Ausbilder die sich zukünftig ergebenden Qualifizierungsbedarfe nicht einschätzen konnten / wollten, setzten zwei Befragte auf die Kompetenzen neu einzustellender Mitarbeiter, also den „Einkauf entsprechender Qualifikationen“. Eine weitere Gruppe will den zukünftigen Qualifizierungsbedarf durch dann „notwendige EDV-Schulungen“ decken, wobei eine Abschätzung der dann zu vermittelnden Inhalte nicht erfolgte. Vereinzelt wurden die Einschätzungen „Abteilungs- / Einsatzabhängigkeit der erforderlichen Qualifikationen“ sowie „kontinuierliche Anpassung erforderlich“ abgegeben.

Nach übereinstimmender Ansicht kann der zukünftige Qualifizierungsbedarf im Bereich „EDV und IuK-Systeme“ nicht antizipiert werden. Wenn er sich jedoch abzeichnet, wollen die Unternehmen mit entsprechenden Schulungen darauf reagieren.

Bei der Deckung des dann offensichtlichen Qualifizierungsbedarfs will ein Teil der Personalverantwortlichen / Ausbilder dann neben internen Schulungen auch auf externe Schulungsanbieter zurückgreifen.

## 2.7 *Themenkomplex 6: Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition*

### 2.7.1 Benötigte Fremdsprachenkenntnisse

Sämtliche Personalverantwortlichen / Ausbilder antworteten auf die Frage nach den benötigten Fremdsprachenkenntnissen, dass „Englisch“ mit Abstand die wichtigste Sprache im speditionellen Alltag sei.

Abhängig von der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten in nationaler und internationaler Hinsicht wird die Bedeutung der Fremdsprache „Englisch“ zwar unterschiedlich eingestuft, grundsätzlich halten jedoch alle Befragten Englischkenntnisse für unverzichtbar<sup>22</sup>.

Wiederum abhängig von der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten ist die Einschätzung, ob weitere Fremdsprachenkenntnisse erforderlich seien. Während in wenigen Speditionen die Beherrschung der englischen Sprache als

---

<sup>22</sup> insbesondere Interview 0701

ausreichend angesehen wird, wünschen sich die meisten Personalverantwortlichen / Ausbilder die Beherrschung einer zweiten Fremdsprache. Dabei wurden „Französisch“ und „Spanisch“ sowie „Polnisch“ am häufigsten genannt. Des Weiteren haben die Befragten „Italienisch“ und „Russisch“ mehrfach aufgeführt.

Insgesamt lässt sich jedoch eine äußerst deutliche Dominanz des Englischen feststellen, wobei sich die meisten Befragten eine weitere Fremdsprache bei den Mitarbeitern wünschen.

## 2.7.2 Gewünschte Veränderung der Ausbildung

Bei der Frage nach den erwünschten Änderungen der Ausbildung im Bereich der Fremdsprachen herrschte unter den meisten Befragten überwiegend Einigkeit, zumindest was die Behandlung der „englischen Sprache“ betrifft.

Der Großteil der Personalverantwortlichen / Ausbilder möchte eine verstärkte Berücksichtigung von Fremdsprachen in der Ausbildung. Dabei wird vor allem mehr „Englisch“ gewünscht. Inhaltlich wird von vielen Befragten eine stärkere Orientierung an expeditionsrelevanten Themenstellungen gefordert. Diese regelmäßig geforderte stärkere Praxisorientierung des Fremdsprachenunterrichtes in der Schule lässt sich stellvertretend für einige diesbezügliche Forderungen durch die folgende Aussage ausdrücken: „Das sollte viel praxisnäher ausgebildet werden. Was interessiert es, ob man fragen kann, ob es regnet. Berufsschulen müssten viel mehr tatsächliche Kommunikation aus dem Alltag / Berufsalltag vermitteln.“<sup>23</sup>

Vereinzelt wurde der Wunsch nach der Vermittlung einer zweiten Fremdsprache geäußert, wobei je einmal „Spanisch“ und „Russisch“ genannt wurden. Dies dürfte jedoch mit den jeweiligen Unternehmensschwerpunkten zusammenhängen.

Insbesondere dem zuvor genannten Wunsch der Aufnahme einer zweiten Fremdsprache wird von anderen Befragten widersprochen, die die Gefahr einer „Überfrachtung der Ausbildung“ durch zusätzliche Fremdsprachen sehen. Vor dem Hintergrund der Einschätzungen bezüglich der übrigen Bereiche, die innerhalb der Impulsfragen thematisiert werden, ist dieses Argument nicht von der Hand zu weisen.

---

23 Interview 1001

### 2.7.3 Betriebliche Maßnahmen zur Qualifizierung der Auszubildenden in Fremdsprachen

Bei der Beantwortung der Frage nach den ergriffenen Qualifizierungsmaßnahmen für die Auszubildenden im Bereich Fremdsprachen lassen sich die Personalverantwortlichen / Ausbilder grob in zwei Gruppen einteilen.

Zwei Drittel der Befragten geben an, „nichts“ bzw. „nichts konkretes“ im Bereich der Fremdsprachenqualifizierung für Auszubildende zu unternehmen. Ein Befragter gab an, mit Mitarbeitern, die bereits die Ausbildung durchlaufen hätten, würden solche Qualifizierungen in Form interner Schulungen durchgeführt.

Ein Drittel der Personalverantwortlichen / Ausbilder gibt an, Fremdsprachenqualifizierung für Auszubildende durchzuführen oder aber, sofern sich eine bestimmte Anzahl Interessierter im Unternehmen finde, diese durchführen zu wollen.

Die Unternehmen, die Fremdsprachenqualifizierung für Auszubildende durchführen, tun dies überwiegend in Form von „Inhouse-Schulungen“. Ein Unternehmen greift dort auf das Angebot des entsprechenden Landesverbandes der Spediteure zurück.

Einige Personalverantwortliche / Ausbilder setzen auf das „Engagement“ der Auszubildenden und erwarten ein „Eigeninteresse“ derselben.

### 2.7.4 Internationale Bestimmungen, Regelungen und Dokumente

Auf die Frage, welche internationalen Bestimmungen, Regelungen und Dokumente in der täglichen Arbeit im Betrieb benötigt bzw. eingesetzt werden, haben die Personalverantwortlichen / Ausbilder, wie erwartet, entsprechend den Unternehmensschwerpunkten geantwortet.

Die Vertreter eher national orientierter Speditionen antworten, dass „eher wenige“ internationale Bestimmungen und Dokumente die tägliche Arbeit bestimmen, während eher international ausgerichtete Speditionen die gesamte Bandbreite der Vorschriften und Dokumente bei der täglichen Arbeit benötigen.

In diesen Fällen wurden verkehrsträgerbezogene Regelwerke, wie etwa „CMR“, ebenso häufig genannt, wie „Zolldokumente“ oder die internationalen Handelsklauseln, die „Incoterms“. Eine eindeutige Schwerpunktbildung bei bestimmten Regelungen oder Dokumenten ist deshalb nicht festzustellen, vielmehr der konkrete Bezug zum täglichen Aufgabenumfeld.

### 2.7.5 Erforderliche Anpassungen der Kenntnisse der Mitarbeiter und Vermittlung der Kenntnisse

Die Personalverantwortlichen / Ausbilder beurteilten die Fragen nach den erforderlichen Anpassungen der Kenntnisse der Mitarbeiter in den letzten Jahren sowie nach den entsprechenden Vermittlungsarten unterschiedlich.

Ein Drittel der Befragten hielt in der Vergangenheit in dem Bereich „Fremdsprachen / Internationales“ konkrete Anpassungen für „nicht erforderlich“ bzw. hat dazu keine Angaben gemacht.

Bei denjenigen, die in der Vergangenheit Anpassungserfordernisse gesehen haben, reichte die Bandbreite der Einschätzungen von „allgemein erheblich“ ohne weitere Konkretisierung über „Änderungen im Zollbereich“ und „Englisch-Schulungen“ bis zu „Zunahme der Begriffsvielfalt“. Somit waren sich zwar die meisten Personalverantwortlichen / Ausbilder darüber einig, dass es im Bereich „Fremdsprachen / Internationales“ Anpassungserfordernisse in der Vergangenheit gegeben hat, jedoch wurden diese in ihrer konkreten Ausprägung nicht übereinstimmend eingegrenzt.

Anders fällt die Beantwortung der Frage zur Vermittlungsart aus. Hier nannten nahezu sämtliche Befragten, darunter auch einige derjenigen, die zuvor keine Anpassungserfordernisse benannt haben, die Aneignung der erforderlichen Kenntnisse in der „Praxis“ bzw. die Vermittlung „on the job“. Zusätzlich wurden in wenigen Unternehmen „interne Schulungen“ zur Vermittlung der Kenntnisse durchgeführt.

### 2.7.6 Erwartete Anforderungen an die Qualifikationen und erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen

Auch bei den Fragen nach den erwarteten Anforderungen an die Qualifikationen im Bereich „Fremdsprachen / Internationales“ und den dazu erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen wurde ein eher uneinheitliches Bild durch die Personalverantwortlichen / Ausbilder gezeichnet.

Ein Drittel der Befragten hat zur Frage der zukünftigen Anforderungen „keine Angabe“ gemacht oder aber erwartet „nichts Wesentliches“ in diesem Bereich.

Drei Befragte machen die zukünftigen Veränderungen vom jeweiligen abteilungsbezogenen Einsatzgebiet der Mitarbeiter sowie den zu bedienenden Ländern abhängig, was eine weitere Konkretisierung verbietet.

Neben der weiteren Bedeutungszunahme der „englischen Sprache“ zur Kommunikation sehen einige Personalverantwortliche/Ausbilder vor allem eine

zukünftig wachsende Bedeutung bei den osteuropäischen Sprachen, angesichts der Osterweiterung der Europäischen Union.

Einzeleinschätzungen waren ein grundsätzlich „größeres Flexibilitätserfordernis“ sowie „Zolländerungen“, die sich jedoch im üblichen Rahmen gestalten werden.

Zur Frage der Qualifizierungsmaßnahmen, die sich aus den Änderungen ergeben, machte über ein Drittel „keine Angaben“ bzw. sah sich nicht in der Lage, eine Einschätzung abzugeben.

Einige Befragte wollen hierzu im Falle des Bedarfes entsprechende Seminare und Schulungen, interne und externe, anbieten. Doch als ebenso bedeutsam wurde durch einige Befragte die Notwendigkeit erachtet, Problembewusst zu sein, wodurch eine kontinuierliche Anpassung auch gewährleistet sei.

## 2.8 *Themenkomplex 7: Mehrwertdienste*

### 2.8.1 Angebot an und heutige und zukünftige Nachfrage nach logistischen Mehrwertdienstleistungen

Die Antworten auf die Fragen nach den von den einzelnen Speditionen angebotenen sowie den von den Verladern derzeit und zukünftig nachgefragten logistischen Mehrwertdienstleistungen fallen in den „klassischen“ Mehrwertdienstleistungen (z.B. Kommissionierung) überwiegend gleich aus, während sie bei einigen zusätzlichen, vom jeweiligen Unternehmensschwerpunkt abhängigen, auseinandergehen.

Die von fast allen Personalverantwortlichen / Ausbildern genannte Mehrwertdienstleistung ist die „Kommissionierung“, die teils spontan, teils nach Nennung der Impulsstichworte aufgeführt wurde. Weiter gaben die meisten Befragten an, auch „Konfektionierung“ sowie „Finanzdienstleistungen“ als die Kernleistung ergänzende Mehrwerte anzubieten. Die „Finanzdienstleistungen“ reichen von „Nachnahmeabwicklung“ bis zur „Fakturierung“ für den Kunden. Häufiger wurde auch die „Übernahme von Montagetätigkeiten“ erwähnt.

Als von der jeweiligen Kundenstruktur sowie vom speditionellen Tätigkeitsschwerpunkt abhängige Mehrwertdienstleistungen wurden vereinzelt „Verpackungsleistungen“, Zusammenstellen von „Verkaufsdiskontrollen“, „Regalpflege“, „Call Center“ und „Etikettierung“ genannt.

Weiterhin sahen einige Personalverantwortliche / Ausbilder die Entwicklung und Erbringung „logistischer Komplettlösungen“ im Sinne der Kontraktlogistik als einen wesentlichen Mehrwertdienst an.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang auch die Haltung eines Befragten, nichts anzubieten, was über die „klassischen“ Dienstleistungen des Spediteurs hinausgeht. Darin können jedoch Tätigkeiten wie „Kommissionierung“ oder „Konfektionierung“ (Darunter wird im Allgemeinen eine Warenmanipulation/-veränderung verstanden, bei der Produkteigenschaften gezielt verändert werden, um sie an konkrete Kundenanforderungen anzupassen.) enthalten sein.

Das Selbstverständnis des Spediteurs als (informations- und warenflussorientierter) Dienstleister wird durch die folgende Aussage eines Befragten sehr deutlich: „Wir bieten alles, was der Kunde wünscht. Von der Lagerung über die Kommissionierung bis hin zur Rechnungslegung machen wir alles. Und wenn er noch mehr wünscht, werden wir auch das versuchen zu erfüllen.“<sup>24</sup> Hier nannten zwei der Befragten auch die Inhouse-Logistik, also die Übernahme der Logistikaktivitäten vor Ort beim Kunden sowie die nicht transportbezogenen Logistikaktivitäten.

Sowohl durch die zunehmende Bedeutung der Kontraktlogistik, bei der durchaus auch Tätigkeiten übernommen werden, die der Kunde zuvor selbst ausgeführt hat, als auch durch die Nennung der Stichworte „Konfektionierung“, „Regalpflege“, „Etikettierung“ oder „Montagetätigkeiten“ wird deutlich, dass die Speditionen zunehmend darum bemüht sind, ausgehend von ihrer ursprünglichen Positionierung in den Wertschöpfungsketten (Überbrückung raumzeitlicher Disparitäten) ihren Wertschöpfungsanteil sowohl rückwärts- als auch vorwärtsgerichtet auszudehnen.

Die Beantwortung der Frage nach den derzeitigen Kundenanforderungen im Bereich der Mehrwertdienste ergab im Wesentlichen eine Deckungsgleichheit mit den aktuellen Angeboten. Herauszuheben ist deshalb lediglich die Feststellung eines Befragten, dass derzeit verstärkt logistikbezogene Beratungsleistungen von Kunden nachgefragt würden, die sich insbesondere auf beschaffungs- und distributionsseitige Bündelungsaspekte bezögen.

In Bezug auf die zukünftigen Kundenanforderungen im Bereich der Mehrwertdienstleistungen besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass vermehrt „Komplettlösungen“, die einzelne Teilleistungen zu einem kundenindividuellen Leistungspaket zusammenfassen, nachgefragt würden. Des Weiteren erwarten die Personalverantwortlichen / Ausbilder eine grundsätzliche Bedeutungszunahme von Mehrwertleistungen.

Somit werden zukünftig auch im Bereich der Mehrwertdienste keine vollständig neuen Anforderungen erwartet, sondern vielmehr eine Intensivierung der bereits jetzt zu beobachtenden Entwicklungen.

---

24 Interview 1301

Während ein knappes Drittel der Befragten zu diesem Punkt keine Angaben gemacht hat, beschreibt die folgende Aussage eine Extremposition: „Alles, was Kunden outsourcen, kann der Spediteur leisten. Alles, was der Kunde nicht selber machen will, können wir übernehmen. Manche gehen sogar soweit, die sagen, dass unsere Kunden eigentlich nur noch einkaufen und verkaufen sollen.“<sup>25</sup>

Die verstärkte Ausdehnung der Aktivitäten von Speditionen, die damit über das klassische Speditionelle hinausgehen, erfährt in dieser Äußerung eine extreme Position, in der der Spediteur für seinen Kunden sämtliche physischen Prozesse koordiniert und steuert, kurzum: „Manager der Material- und Warenflüsse“.

### 2.8.2 Änderungen der Qualifikationsanforderungen und Vermittlung fehlender Qualifikationen

Bei der Beantwortung der Frage nach den veränderten Qualifikationsanforderungen wurden kaum fachbezogene Punkte aufgeführt.

So beurteilten über ein Drittel der Personalverantwortlichen / Ausbilder die stärkere Fokussierung auf die Kundenwünsche als die wesentliche Veränderung. Der Kunde und seine Güter sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen stehen immer mehr im Mittelpunkt der Bemühungen. Hier geht es darum, vor dem Hintergrund dieser Kenntnisse um die individuellen Kundengegebenheiten, für die Kunden logistikbezogene Kostensenkungspotenziale zu erschließen. „Vom Spediteur müssen Potenziale beim Kunden für Kosteneinsparungen erkannt werden können. ... Optimierungen beim Kunden müssen erkannt werden können.“<sup>26</sup>

Dass die fachlichen Anforderungen nicht gestiegen sind, wird von einem Befragten explizit herausgestellt, während drei Befragte gestiegene Anforderungen im fachlichen Bereich nennen. Im Einzelnen sind dies „größere Anforderungen im Lagerbereich“<sup>27</sup>, „breitere, über den Transport hinausgehende Anforderungen“<sup>28</sup> sowie „Supply Chain Management“<sup>29</sup> (jedoch stark arbeitsplatzabhängig).

Die Frage nach der Vermittlung der entsprechenden Qualifikationen wurde unterschiedlich beantwortet. Während einige Personalverantwortliche / Ausbilder der Meinung waren, die zuvor genannten Qualifikationsanforderungen

---

25 Interview 1401

26 Interview 0101

27 Interview 0201

28 Interview 0701 und Interview 1401

29 Interview 0901



(insbes. „Kundengespräch“) ließen sich nicht bzw. nicht vollständig in Form von Qualifizierungsmaßnahmen vermitteln, nannten andere die Durchführung interner und externer Schulungen. Doch nicht bei sämtlichen Befragten, die Schulungen durchgeführt haben, wurden diese bezüglich des Inhaltes konkretisiert. Wo dies geschah, handelte es sich um „Verkaufsschulungen“, „Lagerschulungen“ sowie die Unterstützung beruflicher Aufstiegsfortbildungen, wie die des „Verkehrsfachwirtes“, für die Mitarbeiter.

Einige Befragte haben keine Schulungen im Bereich „Mehrwertdienste“ durchgeführt, wobei herauszustellen ist, dass die genannten Schulungsinhalte auch keine expliziten Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Mehrwertdienste darstellen.

Einmal wurde darauf hingewiesen, dass entsprechende „Fachleute von außen“ eingekauft werden, um die erforderlichen Qualifikationen im Unternehmen vorzuhalten.

### 2.8.3 Zukünftige Änderungen der Qualifikationen und erforderliche Anpassungsmaßnahmen

Die Frage nach den zu erwartenden Änderungen der Mitarbeiterqualifikationen, die sich aus den zu erwartenden Veränderungen bei den Mehrwertdiensten ergeben könnten, wurde vergleichbar zur Frage nach den in den bereits eingetretenen Anforderungsänderungen beantwortet. Die erwarteten Änderungen stellen somit ebenfalls eher eine Fortschreibung des aktuellen Standes dar, als eine vollständig neue Entwicklung.

Vier Personalverantwortliche / Ausbilder wollten eine Einschätzung der zukünftigen Qualifikationsanforderungen nicht vornehmen bzw. sahen dies derzeit als nicht möglich an. Ein Drittel der Befragten hingegen sah aus dem Erfordernis einer intensiveren Kundenorientierung die Anforderungen an die Mitarbeiter erwachsen, für die Kunden weitere (logistikbezogene Kostensenkungs-) Potenziale zu erschließen. Dies, so wurde vereinzelt hinzugefügt, erfordere zum einen eine höhere Flexibilität der Mitarbeiter und zum anderen Beratungskompetenzen. Der Beratungsaspekt und damit verbundene Beratungskompetenzen der Mitarbeiter im Sinne der Erschließung von Kostensenkungspotenzialen im Logistiksystem des Verladers (z. B. durch verstärkte Bündelung oder durch Reduzierung der Lagerbestände) war implizit in vielen Äußerungen enthalten und scheint sich damit zu einem zentralen Qualifikationsmerkmal von Speditionskaufleuten, zumindest wenn diese in der Kontraktlogistik tätig sind, zu werden. Neben den Beratungskompetenzen ist jedoch zur Erfüllung dieser Aufgaben auch ein systemisches, bereichsübergreifendes Denken (mit den entsprechenden Kenntnissen aus den verschiedenen Bereichen / Subsystemen der Logistik)

erforderlich. Ein Befragter meint dazu: „Es ist auch ein absolutes Umdenken, was erforderlich ist. Das Denken über den Tellerrand hinaus. ... wenn ich heute mit Kunden über ganzheitliche Projekte spreche, über Supply Chain Management, dann darf ich nicht nur meinen kleinen Teil sehen, sondern dann muss ich wirklich sehen ... was ist links und was ist rechts ...“<sup>30</sup>

Vereinzelt wurden eine größere Bedeutung des „Controlling“ logistischer Dienstleistungen sowie eine stärkere „Qualitätsorientierung“ genannt.

Um die Mitarbeiter auf diese veränderten Qualifikationsanforderungen vorzubereiten, wollen die meisten Personalverantwortlichen / Ausbilder im Bedarfsfall Schulungen, sowohl intern als auch extern, durchführen. Was vermittelt werden sollte, wurde jedoch kaum konkretisiert. Lediglich ein Befragter hebt die Durchführung von „Qualitätszirkeln“ als mögliche Qualifizierungsform heraus, die jedoch bereits jetzt in diesem Unternehmen existieren und kontinuierlich durchgeführt werden sollen.

Einzelne Befragte sehen auch die Schule in einer größeren Verantwortung, wenn sie die verstärkte Behandlung von „Mehrwertdienstleistungen“ und „Outsourcing“ fordern. Doch gerade vor dem Hintergrund der weiteren Spezialisierung, die zwangsläufig mit einer stärkeren Ausrichtung an individuellen Kundenanforderungen verbunden ist, erscheint folgende Äußerung eines Befragten als nachvollziehbar: „Einerseits denke ich, dass die Schule mehr leisten könnte, andererseits sind die Spediteure oder Logistikdienstleister mittlerweile so ... spezialisiert, dass die Schule nicht alles vermitteln kann.“<sup>31</sup> Dabei könnten die Grundlagen der Kontraktlogistik und des Outsourcing durchaus in der Berufsschule behandelt werden, während etwa die Vermittlung von Branchenbesonderheiten (z. B. Health Care, Food, Konsumgüter, Chemie, Automotive) Aufgabe des Unternehmens sein könnte.

## 2.9 Themenkomplex 8: Verkehrsträger

Die Antworten auf die Fragen nach den in der Ausbildung zu berücksichtigten Verkehrsträgern wiesen eine große Übereinstimmung auf. Die Beantwortung der Frage nach den im jeweiligen Betrieb vermittelten Verkehrsträgerkenntnissen fällt, was durchaus nachvollziehbar ist, zwischen kleinen und mittleren Speditionen einerseits und großen bzw. Konzernspeditionen andererseits unterschiedlich aus. Auch bezüglich der Gewichtung der einzelnen Verkehrsträger im Rahmen der Ausbildung gibt es unterschiedliche Auffassungen, die sich jedoch grob in zwei Gruppen einteilen lassen.

---

30 Interview 1401

31 Interview 1301

Bei der Frage, mit welchen Verkehrsträgern die Auszubildenden während ihrer betrieblichen Ausbildung in Kontakt kommen, ist festzustellen, dass jeder Auszubildende der befragten Unternehmen mit dem Güterkraftverkehr / Straßengüterverkehr in Kontakt kommt. Während in vier Unternehmen, allesamt mittelständisch, der Güterkraftverkehr auch der einzige Verkehrsträger ist, dominiert er in fünf weiteren Unternehmen. Zusätzlich kommen die Auszubildenden Unternehmen vor allem mit Luftfracht, Bahnverkehr und Seeschifffahrt in Kontakt. Die Binnenschifffahrt als Verkehrsträger wird in kaum einem Unternehmen behandelt. In drei Unternehmen werden die Auszubildenden mit sämtlichen Verkehrsträgern vertraut gemacht, während sie in den verbleibenden Unternehmen mit gleicher Intensität mit fast allen Verkehrsträgern, wiederum außer der Binnenschifffahrt, vertraut gemacht werden.

Auf die Frage, ob in der Ausbildung zum Speditionskaufmann weiterhin alle Verkehrsträger (mit Ausnahme des Rohrleitungsverkehrs) behandelt werden sollen, fiel die Antwort bemerkenswert einstimmig aus: „Ja“. Um diese Auffassung zu unterstreichen, setzten viele Befragte ein „absolut“ oder „auf jeden Fall“ hinzu.

Die Frage nach der Intensität ergab im Wesentlichen zwei Antworten: Während ein knappes Drittel der Befragten eine Gleichgewichtung der Inhalte bevorzugt, wünschen gut zwei Drittel eine bevorzugte bzw. intensivere Behandlung der Güterkraftverkehrs. Bei diesen Personalverantwortlichen / Ausbildern wünschen dann wiederum die meisten eine Gleichbehandlung der Verkehrsträger Luftfracht, Seeschifffahrt, Bahnverkehr und Binnenschifffahrt, während die übrigen eine bestimmte Reihenfolge, abhängig von ihrem jeweiligen Unternehmensschwerpunkt bevorzugen würden.

## 2.10 Themenkomplex 9: Logistikinhalte

Die Beantwortung der Frage nach den zusätzlich im Unternehmen vermittelten Qualifikationen für Logistikleistungen fiel unterschiedlich aus. Dennoch lassen sich bestimmte Häufungen bei den Antworten beobachten. Zu erwähnen ist zuvor, dass die meisten Personalverantwortlichen / Ausbilder bei dieser Frage auf die Impulsstichworte zurückgegriffen haben.

Wenn die Befragten hier nicht noch einmal diverse Qualifizierungsanforderungen explizit nannten, lassen sich diese gleichwohl aus den vorangegangenen Interviewsequenzen erschließen. Es wurde bereits vorne dargestellt, dass das Anforderungsvolumen im Bereich Logistik und Mehrwertdienste herausgestellt wurde.

Auffällige Häufungen sind dennoch bei der „Beratungskompetenz“, der Gestaltung / Planung von „Distributionsstrukturen“ und der Planung des

„Lagerlayout“ zu verzeichnen, die je etwa von einem Drittel der Befragten genannt wurden.

Weitere Einzelnennungen, die aus der jeweiligen Positionierung der Spedition einzuordnen sind, waren „Eisenbahnlogistik“, „Silolagerung“, „Gefahrguthandling“ und „Beschaffungslogistik im Automotive-Bereich“.

Auch die Vermittlung von Qualifikationen in den Bereichen „allgemeine Verwaltung“ oder „Speditionsversicherung“ wurden von einem Befragten aufgeführt, was jedoch keinen zusätzlichen Inhalt, und insbesondere keinen logistikspezifischen Bereich darstellt.

Die Frage nach der Vermittlungsart beantworteten nahezu alle Befragten mit „Vermittlung in der Praxis“ bzw. „on the job“. Einige Personalverantwortliche / Ausbilder führten die „Projektmethode“, „Lehrgespräche“ und „auftragsorientierte Qualifizierung“ nach Nennung der Impulsstichworte auf.

Hervorzuheben sind die Aktivitäten eines Unternehmens, das bei internen Schulungen für die Auszubildenden auch externe Praxisexperten einsetzt, und auch Betriebsbesichtigungen bei befreundeten, jedoch von Unternehmensschwerpunkt anders gelagerten Unternehmen, organisiert.

## 2.11 *Themenkomplex 10: Ausbildung und Prüfung*

### 2.11.1 *Gegenwärtige Anforderungen an Ausbildung und Prüfung*

Bei der Beantwortung der Frage nach den Veränderungswünschen an die gegenwärtige Ausbildung und Prüfung fiel das Ergebnis in zwei Punkten überraschend gleichlautend aus.

Der erste Punkt betrifft den Bereich „Berufsschule“. Über ein Drittel der Personalverantwortlichen / Ausbilder ist mit der Situation in der Berufsschule unzufrieden. Die Berufsschullehrer sollten sich um eine stärkere Praxisorientierung bemühen und dazu versuchen, Praxiskontakte zu pflegen. Zwei Befragte schlugen in diesem Zusammenhang „speditionelle Praktika“ für die Fachkundelehrer vor, da häufig zu beobachten sei, dass diese mit den speditionsspezifischen Prozessabläufen nicht vertraut seien. Zusätzlich wurde eine größere Flexibilität der Berufsschulen, im Sinne einer schnelleren Aufnahme aktueller Tendenzen, gefordert. Abweichend davon meinte ein anderer: „Zufriedenstellend ist der handlungsorientierte Unterricht an der Berufsschule, der die Selbständigkeit der Schüler fördert (Präsentationen von Arbeitsergebnissen, Projektarbeit).“<sup>32</sup>

---

32 Interview 0501

Weiterhin wurde, ebenfalls als Einzelnennung, angeregt, die Klassenbildung an den Berufsschulen an den Unternehmensschwerpunkten zu orientieren.

Der zweite Punkt betrifft die Prüfungssituation, bei der insbesondere die „Zwischenprüfung“ kritisiert wurde. Aufgrund der späteren Bedeutungslosigkeit der Zwischenprüfungsergebnisse sollte über einen Wegfall derselben nachgedacht werden. Ein anderer empfahl, die Ergebnisse der Zwischenprüfung in die Endnote mit aufzunehmen, um zumindest einen gewissen Anreiz zu setzen. Die Art der Prüfungsaufgaben wurde ebenfalls kritisiert. So seien „Multiple Choice-Aufgaben“ nicht geeignet, die praxisrelevanten Fähigkeiten eines Auszubildenden zu ermitteln. Dieser Aspekt wurde von mehreren Personalverantwortlichen / Ausbildern spontan aufgeführt. Die übrigen Prüfungsaufgaben seien in Teilen veraltet und aufgrund schlechter Formulierungen schwer zu verstehen.

### 2.11.2 Zusätzliche Inhalte und überflüssige Inhalte

Die Antworten der Personalverantwortlichen / Ausbilder auf die Frage nach den Inhalten, die in die Ausbildung zusätzlich aufgenommen werden sollten, lassen sich in zwei Gruppen einteilen.

Die erste Gruppe, der etwa ein Drittel der Befragten angehören, sieht eine Aufnahme zusätzlicher Inhalte für nicht erforderlich an bzw. hat dazu keine Angaben gemacht. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Befragten keine inhaltlichen Änderungswünsche hätten. Sie sind lediglich der Auffassung, dass eine andere Akzentuierung der bereits berücksichtigten Inhalte notwendig sei. So wünscht sich ein Befragter etwa eine stärkere Berücksichtigung von „Kommunikations- und Präsentationstechniken“, während ein anderer eine stärkere Betonung von „Logistikinhalten“ wünscht. Ein weiterer Befragter wünscht: „dass der Speditionskaufmann, wenn er von der Schule kommt, ordentlich kalkulieren kann, ordentlich Betriebswirtschaft kann, Kostenrechnung / Kostenmanagement kann und etwas von technischen Einheiten versteht, von Fahrzeugen, von zulässigen Gesamtgewichten etc.“<sup>33</sup>

Die zweite Gruppe empfiehlt sich die Aufnahme zusätzlicher Inhalte, die überwiegend aus den Impulsstichworten zusammengesetzt sind. Logistikbezogen wünschen sich die meisten dieser Gruppe eine gesonderte Betrachtung von „Beschaffungslogistik“ und „Distributionslogistik“, einige Wenige sähen auch die „Produktionslogistik“ als eigenständiges Fach gerne berücksichtigt. Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass eine Aufnahme mit der entsprechenden umfangbezogenen Würdigung der einzelnen, funktionsbezogenen Logistiksubsysteme den Rahmen der Ausbildung zum Speditionskaufmann wohl sprengt.

---

33 Interview 0101

gen würde. Was bei „Beschaffungs- und Distributionslogistik“ durchaus nachvollziehbar erscheint, insbesondere vor dem Hintergrund der auch durch diese Untersuchung bestätigten Tendenz zu vermehrtem Outsourcing und zum Betreiben kompletter Logistiksysteme für den Kunden, erscheint bei der „Produktionslogistik“ im Rahmen der Ausbildung schwerer begründbar. Hier sollte gegebenenfalls im Zuge der beruflichen Weiterbildung die Möglichkeit zur Aneignung der entsprechenden Qualifikationen geschaffen werden.

Als Einzelnennung wurde noch die Aufnahme einer zweiten Fremdsprache vorgeschlagen.

Die Frage nach den überflüssigen Inhalten beantworteten die meisten Befragten mit „keine“ oder machten dazu „keine Angabe“. Je zweimal wurden „Sport“ und „Buchhaltung“ in diesem Zusammenhang genannt.

## *2.12 Themenkomplex 11: Optimierungswünsche und –maßnahmen an die betriebliche Ausbildung*

Auf die Frage, ob die Personalverantwortlichen / Ausbilder grundsätzlich Maßnahmen in der betrieblichen Ausbildung als notwendig erachten, um den Ausbildungsstand zu verbessern, antworteten zwei Drittel mit „ja“.

Die entsprechenden Ausbildungsbereiche sind jedoch breit gestreut und hängen in Teilen vom jeweiligen Unternehmensschwerpunkt ab, wozu als Einzelnennungen zum Beispiel „Gefahrguthandling“, „Flüssigtransporte“ und „Verkehrsträger Bahn“ als Ausbildungsbereiche zu verzeichnen waren. Drei Befragte nannten den Bereich „Kommunikation“. Weiterhin wurden „Verkauf“ und „Logistik“ als weitere Bereiche vereinzelt genannt. Eine Spedition entwickelt derzeit in Zusammenarbeit mit der örtlichen IHK ein „E-Learning-System“ für die Auszubildenden, mit dem dann entweder online oder aber von CD gearbeitet werden kann.

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen hat bereits diesbezügliche Maßnahmen, zum Beispiel „Telefonseminare“, „Verhaltensschulungen“, „EDV-Schulungen“ oder „Verkaufstraining“ durchgeführt.

Ein Befragter hebt jedoch hervor, dass die derzeit ergriffenen Maßnahmen noch nicht ausreichen.

Alle Befragten, die bereits Maßnahmen ergriffen haben, beurteilten diese als Erfolg bzw. Verbesserung bei der Erfüllung betriebsspezifischer Aufgaben. Abschließend soll dies durch die folgende Äußerung eines Ausbilders deutlich gemacht werden: „Wenn die Abteilungsleiter sich um die Auszubildenden reißen,

ist es eigentlich das Schönste. Dann kann ich sagen, haben diese Maßnahmen auch mitgegriffen.“<sup>34</sup>

### 2.13 Offene Frage

Ange­sichts der grundsätzlichen thematischen Offenheit der abschließenden Frage sollen statt einer Auswertung / Zusammenfassung der Antworten die Äußerungen wörtlich wiedergegeben werden:

„Schon die Grundausbildung - noch vor der Berufsausbildung – ist wichtig. Ich habe festgestellt, dass man nur noch Abiturienten nehmen kann. [Bei] (...) diesem Berufsbild haben die Abiturienten den leichteren Zugang als Zehntklässler.“<sup>35</sup>

„Die Kenntnisse in Recht müssten vertieft werden. Das Thema Ladungssicherung müsste noch behandelt werden.“<sup>36</sup>

„Grundsätzlich würden wir uns für die Ausbildung wünschen, dass die Schule und der Ausbildungsbetrieb enger zusammenarbeiten würden. In der Regel ist es so, dass Schule und Betrieb sich nur dann verständigen, wenn es irgendwo Probleme gibt. Hier wäre es auch sinnvoll, wenn die Berufsschullehrer mal für eine gewisse Zeit in die Praxis gingen, um sich überhaupt mal in speditionelle Abläufe hineindenken zu können. Aber in Bezug auf die betriebliche Ausbildung selbst fällt mir im Moment nichts ein.“<sup>37</sup>

„Was die schulische Ausbildung angeht, sollte man sich mehr auf die Fachkunde, in unserem Fall auf Speditions-Betriebslehre, konzentrieren. Bei derzeit zwei Schultagen in der Woche sind die angesetzten Stunden zu wenig. Die neuen Technologien müssen auch in den Schulen Einzug halten, hieran führt kein Weg vorbei. Nur wenn die technischen Voraussetzungen geschaffen werden, hat man die Möglichkeiten, die Selben zu nutzen. Eine weitere Anregung wäre, dass man es allen Schulabgängern generell und offiziell ermöglicht, an sogenannten Berufserkundungswochen teilzunehmen. Viele Bewerber und Bewerberinnen

---

34 Interview 0401

35 Interview 0101

36 Interview 0201

37 Interview 0301

haben keinerlei Vorstellungen davon, was beim heutigen modernen Dienstleister Spedition abläuft und wie vielseitig gerade dieser Beruf ist.“<sup>38</sup>

„Keine weiteren Angaben über das oben Gesagte hinaus.“<sup>39</sup>

„Berichtsheft sollte abgeschafft oder zumindest dergestalt vereinfacht werden, dass nur ein Bericht pro Abteilung angefertigt wird. Das würde den Verwaltungsaufwand minimieren, ohne die Kontrolle über die Ausbildung zu verlieren.“<sup>40</sup>

„Nein.“<sup>41</sup>

Der Befragte ist sehr erfreut darüber, dass das BIBB diese Untersuchung durchführen lässt und hält auch die Art der Befragung (Gespräch / Intensivinterview) für sehr sinnvoll. Ebenfalls findet er die Fragen des Leitfadens für sehr sinnreich. Er ist an den Untersuchungsergebnissen sehr interessiert.<sup>42</sup>

„Mich stört die mangelnde Wertigkeit der Zwischenprüfung wie bereits gesagt. Die EDV – Ausstattung in den Schulen müsste unbedingt verbessert werden. Es wäre sinnvoll von Anfang an den Ausbildungsberuf des Speditionskaufmanns und des Logistikkaufmanns zu trennen.“<sup>43</sup>

„Die Befragung und die Initiative durch das BiBB begrüßen wir sehr. Wir sind an den Ergebnissen interessiert. Die Fragen waren zum Teil zu kompliziert, aber manchmal geht es wohl nicht anders.“<sup>44</sup>

„Diese Befragung ist sehr gut und sinnvoll, um Entwicklungen von Speditionskaufleuten zum Logistik-Kaufmann hin zu verändern. Der Markt hat sich verändert, also muss auch das Berufsbild verändert werden. Das heißt aber auch: Die Fachlehrer an Berufsschulen müssen anders und praxisnäher unterrichten können. Sie müssten gezwungen sein, sich mit betrieblicher Praxis auseinanderzusetzen. Die Fragen haben meiner Meinung nach so ziemlich alles, was relevant

---

38 Interview 0401

39 Interview 0501

40 Interview 0601

41 Interview 0701

42 Zu Interview 0801

43 Interview 0901

44 Interview 1001



für eine Auseinandersetzung [und] für ein Neuordnungsverfahren sein könnte, abgedeckt.“<sup>45</sup>

„Ich denke, es ist alles gesagt.“<sup>46</sup>

„Nein, hab ich nicht.“<sup>47</sup>

„Keine Angaben.“<sup>48</sup>

### **3 Fachkräfte (Dietmar Wuppermann)**

In allen Unternehmen, die an der Evaluationsstudie zum Ausbildungsberuf des Speditionskaufmannes / der Speditionskauffrau teilgenommen haben, sind Fachkräfte mit Hilfe eines eigens entwickelten Gesprächsleitfadens interviewt worden. Den Aussagen aus dieser Befragtengruppe kommt insofern eine besondere Bedeutung zu, als sie die die Ausbildung zum Speditionskaufmann / zur Speditionskauffrau bereits erfolgreich abgeschlossen haben und zum Befragungszeitpunkt in der Regel zwei bis drei Jahre in diesem Beruf gearbeitet haben. Anders als die Auszubildenden, die sich erst in der Ausbildung befinden und auch verschieden von der Perspektive der Personalverantwortlichen und der Betriebsräte, die zwar oftmals selbst eine Ausbildung zum Speditionskaufmann / zur Speditionskauffrau durchlaufen haben, in ihrer aktuellen Tätigkeit aber nicht direkt in diesem Tätigkeitsfeld arbeiten, können die Fachkräfte direkt die noch nicht lange zurückliegende Ausbildungszeit mit den Erfahrungen der beruflichen Alltagspraxis vergleichen und so wichtige Hinweise zur Bewertung der einzelnen inhaltlichen Themenkomplexe der Befragung geben.

#### *3.1 Themenkomplex 1: Handlungskompetenz*

Im Fragekomplex 1 ging es darum, grundsätzlich die Anforderungen an die Handlungs- und Sozialkompetenz zu identifizieren, diesbezügliche Veränderungen in den letzten Jahren sowie in naher Zukunft zu eruieren und die bei einer Anpassung an Wandelprozesse eingesetzten formalen und inhaltlichen Qualifizierungsansätze der Betriebe kennen zu lernen.

---

45 Interview 1201

46 Interview 1301

47 Interview 1401

48 Interview 1501

Die einleitende Frage (1 A) nach den besonders wichtigen Fähigkeiten bzw. Kenntnissen am Arbeitsplatz ergab sehr heterogene Antworten, in dem sehr allgemeine Antworten wie etwa „logisches Denken“<sup>49</sup> ebenso vorkommen wie differenzierte Angaben zur Sozial- und Fachkompetenz.

Das Verfügen über ausbildungsspezifische Fachkenntnisse wird von den meisten Befragten als selbstverständlich ohne weitere Erläuterung genannt. Des Weiteren wird der Bereich Computer/EDV genannt, wobei im einzelnen EDV-Kenntnisse allgemein (Office-Anwendungen) und speditionsspezifisch sowie das Internet hervorgehoben werden. Mehrfach werden Geographiekennnisse als wichtig für die Berufsausübung eingestuft. Dort, wo der Betrieb international tätig ist, sind Grundkenntnisse für Zollabwicklungen wichtig, sowie, je nach Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens, die Kombinierbarkeit verschiedener Verkehrsträger und eine allgemeine Kenntnis der Bereiche Seefracht und Luftfracht. Ein weiterer wichtiger Inhalt ist der des „kaufmännischen Denkens, kaufmännischen Grundkenntnisse“<sup>50</sup> über Gewinn, Verlust und Kosten, Kompetenzen, die in der Berufsausbildung zum Speditionskaufmann einen großen Stellenwert einnehmen. Hierzu zählen auch Angaben zu Kostenrechnung, Zusammenhänge erkennen können zwischen Transport- und Lagerkosten<sup>51</sup> und Kontraktlogistik. Unabhängig vom konkreten betrieblichen Schwerpunkt ist „disponieren können“<sup>52</sup> ebenfalls eine Fähigkeit die mehrfach betont wird.

Der weitaus größte Teil der Antworten bezieht sich auf Fähigkeiten und Kenntnisse, die dem Bereich der sogenannten Sozialkompetenzen zuzurechnen sind. Beinahe alle Befragten betonen die Rolle der kommunikativen Fähigkeiten<sup>53</sup> für den Alltag, gerade im Umgang mit den Kunden, denen gegenüber Überzeugungskraft<sup>54</sup> erforderlich ist. Oft genannt werden so allgemeine Begriffe wie Flexibilität, Teamfähigkeit und Belastbarkeit zur Beschreibung erforderlicher Kompetenzen im Berufsalltag. Vereinzelt wird Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit als bedeutsam eingeschätzt, welche sich sowohl auf den unternehmensinternen MitarbeiterInnenkreis an den Schnittstellen des Aufgabenfeldes beziehen, als auch auf Unternehmensexterne wie Subunternehmer. Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) sowie das vom betrieblichen Schwerpunkt abhängige Erfordernis von Gefahrgut- bzw. Bahnlogistikkenntnissen werden ver-

---

49 Vgl. Interview 1102, Frage 1 A.

50 Vgl. Interview 1002 und 1502, Frage 1 A.

51 Mehrfachnennung bei den Interviews 0602, 0802 und 1002, jeweils Frage 1 A.

52 Vgl. Interviews 0602, 1202, jeweils Frage 1 A.

53 In Interview 0402 wird in diesem Kontext explizit auf Wortgewandtheit und Rechtschreibkenntnisse verwiesen.

54 Vgl. Interview 1002, Frage 1 A sowie Interview 0802.

einzel angegeben und ergeben sich aus dem Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen der betreffenden InterviewpartnerInnen.

Gefragt, inwieweit die soeben genannten Anforderungen sich in den letzten Jahren verändert haben (1 B), antworten die Befragten mit hoher Übereinstimmung, dass sich das Kostenbewusstsein deutlich verstärkt habe, zusammen mit stärkerem Termindruck. Die „betriebswirtschaftliche Seite steht im Vordergrund“<sup>55</sup> heißt es. Übereinstimmend wird der Einzug von EDV-Anwendungen in immer mehr speditionelle Bereiche festgestellt, bis hin zu E-Commerce in einem Falle. Die allgemeinen Änderungen des erhöhten Wettbewerbs, der Kostenorientierung und der Beschleunigung gehen dabei ebenso wie spezifische Veränderungen auf Ebene technischer EDV-Systeme auf Wandlungsprozesse auf Seiten der Kunden zurück und stellen keine originären Innovationen im Bereich der Spedition dar. Angesichts einer von den Befragten konstatierten Intensivierung des Kundenkontaktes in Tiefe und Länge der Geschäftsbeziehung (s. Themenkomplexe 2: Kundenorientierung und 7: Mehrwertdienste), ist zu erwarten, dass die Fortsetzung von spezifischen Prozessinnovationsimpulsen bei der verladenden Wirtschaft sich unmittelbarer und weitreichender in die logistischen Dienstleistungsunternehmen überträgt und ihnen entsprechende Anpassungsleistung abverlangt.

Einigkeit besteht ebenfalls in der Diagnose eines Trends zur allgemeinen Leistungsausweitung als Folge der veränderten Nachfrage seitens der Kunden der Speditionen. Immer größere Marktbereiche müssen überblickt werden, umfassendere, kundenindividuelle Leistungsangebote müssen vom Spediteur erstellt werden können<sup>56</sup>. Vereinzelt gefordert wird vor diesem Hintergrund die stärkere Einbindung sämtlicher Verkehrsträger in der Ausbildung<sup>57</sup>, sowie die Beherrschung von Kostenkalkulation für den Fuhrparkbereich<sup>58</sup>.

Eine abweichende Nennung ist in diesem Zusammenhang erwähnenswert, da hier der Befragte zwar die in den letzten Jahren gestiegene Notwendigkeit einer verbesserten Markteinsicht und eines umfassenderen Verständnisses aller Speditionsbereiche feststellt, daraus jedoch keine Schlußfolgerungen hinsichtlich der Tätigkeit als Disponent zieht<sup>59</sup>.

Die Antworten auf die Anschlussfrage nach den konkreten Anforderungsveränderungen (1 C) betreffen entsprechend der zuvor benannten Veränderungen die Bereiche EDV-Anwendungen, zunehmende Betriebswirtschaft im

---

55 Vgl. Interview 0402, Frage 1 B.

56 Vgl. Interviews 0102, 0302, 0502, 0902, Frage 1 B.

57 Vgl. Interview 0902, Frage 1 B.

58 Vgl. Interview 1502, Frage 1 B.

59 Vgl. Interview 0102, Frage 1 B.

Unternehmen, bzw. verstärkte Kostenorientierung („Wegfall der Tarife, man muss jetzt Kalkulieren können“)<sup>60</sup> und Fähigkeiten zur Erstellung umfassenderer Dienstleistungen für die Kunden (etwa aufgrund einer Tendenz hin zu Outsourcing auf Kundenseite<sup>61</sup>). Arbeiten, die früher manuell durchgeführt wurden, werden jetzt computerisiert und Fremdsprachenkenntnisse sind wichtiger geworden (vor allem in Firmen mit internationalem Tätigkeitsfeld). Wo entsprechende Leistungen angeboten werden, ist eine ständige Aktualisierung der Kenntnisse in den Bereichen Gefahrgut und Zollabwicklung erforderlich. Ein Befragter nennt „Entscheiden können“ und „Selbstverantwortung“ als veränderte, konkrete Anforderungen an den Speditionskaufmann.<sup>62</sup>

„Worin liegen Ihres Erachtens die Ursachen für die Veränderung an Ihre Qualifikationsanforderungen?“ war die nächste Frage (1 D) an die Fachkräfte, und die Antworten fallen in der Mehrheit recht allgemein aus: von Technisierung, Einführung des Computers und EDV-Anwendungen bis hin zu Veränderungen der Produktionsstrukturen seitens der Kunden, Outsourcing und Globalisierung reichte das Spektrum der Antworten. „Kostenrechnung aufgrund gestiegener Kosten und gesunkener Erträge“<sup>63</sup> war eine Antwort für eine konkrete betriebliche Veränderung im Anforderungsprofil eines Speditionskaufmannes, „in diesem Betrieb braucht man das eben....Entweder man kann das oder man fällt durch den Rost“<sup>64</sup> war eine andere Antwort. Oft können die Befragten keinerlei Gründe benennen.

Die Qualifizierungsinhalte und –formen zur Anpassung an geänderte Anforderungen waren Gegenstand der folgenden Frage (1 E 1 und 1 E 2). Nach Nennungshäufigkeit ergibt sich folgende Ergebnisliste aus allen Antworten:

- Software / EDV / Anwenderschulungen mit 4 Nennungen
- Kommunikation (Umgang mit Kunden, Reklamationen, Präsentationstechniken) mit drei Nennungen; jeweils eine Nennung erhielten:
  - Fremdsprachen
  - Zollthemen
  - Ausarbeiten von Angeboten
  - Erlernen von Führungspositionen
  - Betriebswirtschaftliches, kostensparendes Denken
  - Gefahrgut

---

60 Vgl. Interview 1302, Frage 1 C.

61 Vgl. Interview 0502, Frage 1 C.

62 Vgl. Interview 0802, Frage 1 C.

63 Vgl. Interview1502, Frage 1 D.

64 Vgl. Interview 0802,Frage 1 D.

Die Form der Anpassungsqualifizierung ist in der Regel die externe Schulung bei der Vermittlung neuer Fachkenntnisse (EDV, Zoll, Gefahrgut), seltener die interne, mit eigenen Ressourcen vorgenommene Schulung. Teilweise, im Bereich Softwareanwendung, werden privat Kurse besucht, teilweise bieten die Hersteller Produktschulungen (SAP z. B.) in House an. Zweimal wird die Fortbildung zum Verkehrsfachwirt / zur Verkehrsfachwirtin genannt<sup>65</sup>, oft wird auch während der Arbeit selbst gelernt. Nur ein Interviewpartner gibt an, dass keinerlei Anpassungsqualifizierungen in den letzten Jahren erfolgt seien. Die Bedeutung des kontinuierlichen betrieblichen bzw. berufsbezogenen Weiterlernens, in welcher Form auch immer, wird damit eindeutig von fast allen Befragten bestätigt.

Zum Abschluss dieses Themenkomplexes ist die Frage nach den erwarteten zukünftigen Anforderungen an die Befragten sowie die dafür verantwortlichen Ursachen gestellt worden. Deutlich erwarten die Befragten einen generellen Anstieg an Anforderungen für ihre berufliche Rolle als Speditionskaufmann in Form einer Ausdehnung der erforderlichen Kenntnisse, intensivierten Kundenanbindung, mehr Flexibilität, weiter erhöhter Zeitgenauigkeit und fortgesetzter Spezialisierung in einzelnen Bereichen bei allgemeiner Ausdehnung der angebotenen Dienstleistungspalette bis hin zur Übernahme von Outsourcing- und Kontraktlogistikgeschäften. Verbunden hiermit ist eine Kompetenzausdehnung über Abteilungsgrenzen hinweg, um bereichsübergreifendes Arbeiten zu ermöglichen. Verschärfte Konkurrenz, EU-Erweiterung und Veränderung der Prozesse bei den Kunden sind die angegebenen Gründe für die Veränderungen. In den Bereichen Zoll und Gefahrgut bleibt der aktuelle Wissensstand über die sich wandelnden Vorschriften ein Muss. Fremdsprachenkenntnisse werden in ihrer Bedeutung zunehmen, mit Englisch als Mindestqualifikation.

### 3.2 *Themenkomplex 2: Kundenorientierung*

Im Themenkomplex 2 ging es um die Kundenorientierung als zentrales Leistungsmerkmal von Speditionen. Die Fragen galten der Einschätzung der Befragten hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Tendenzen sowie den bisherigen bzw. zukünftig erforderliche Anpassungsqualifizierungen.

Die Frage nach den Tendenzen zu mehr Kundenorientierung in den letzten Jahren in den Unternehmen der Befragten (2 A) ergibt einheitlich die Antwort, dass kundenindividueller gearbeitet werden muss. Abgesehen von einer verkürzten Abwicklungszeit (24-Stunden-Laufzeit als Standard), gesteigener

---

65 Vgl. Interviews 0402 und 0902, Frage 1 F.

Genauigkeitsforderung, ständiger Informationsbereitschaft durch Sendungsverfolgung und Flächendeckung umfasst diese Tendenz die Fähigkeit, kundenindividuelle Lösungen und ganzheitliche Dienstleistungspakete zu konzipieren und zu betreuen (Stichwort Outsourcing). Die Voraussetzung hierfür ist ein intensiver, wo möglich persönlicher Kontakt zum Kunden, so dass Lösungen gemeinschaftlich erarbeitet und umgesetzt werden können. Der logistische Dienstleister muss mehr und mehr beratende Funktion für den Kunden übernehmen und in der Lage sein, sich mit den Arbeitsabläufen und technisch mit den Systemen und Prozessen kundenseitig zu vernetzen.

Der Dienstleister muss sich ständig um den Kunden kümmern, Beschwerden und Nachfragen professionell bearbeiten und von einer reaktiven zu einer proaktiven („Agieren und nicht Reagieren!“<sup>66</sup>) Einstellung gelangen. Dazu zählen systematische Aktivitäten im Bereich der Kundenakquise.

Das Ausmaß der Änderung der Anforderungen an das Qualifikationsprofil des Speditionskaufmannes / der Speditionskauffrau durch die genannten Tendenzen zur Kundeorientierung im Betrieb waren Gegenstand der Frage 2 B. Erforderliche Veränderungen der Kompetenzen haben sich bei den meisten Befragten durch die Praxis selbst im Laufe der Arbeit ergeben. Erfahrung wird sehr hoch eingeschätzt, um flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können.

Die Anpassungen, die genannt werden, lassen sich in fachspezifische und übergeordnete Sozialkompetenzen unterteilen. Fachlich ist den Befragten die Transparenz der eigenen Betriebsabläufe von größter Bedeutung für das erfolgreiche berufliche Handeln gegenüber den Kunden<sup>67</sup>. Hierbei ist der Faktor Erfahrung und Umgang innerhalb des Betriebes zwischen Kolleginnen derselben und verschiedener Abteilungen von höchster Wichtigkeit. Übersicht über die Prozesse der Kunden gehört komplementär zur Beherrschung der eigenen Betriebsabläufe dazu. Fachlich genannt werden ferner EDV-Anwendungen, Gefahrgutvorschriften, Abrechnungsverfahren; diese Fachinhalte sind in der Regel zur Zufriedenheit der meisten Befragten in der Berufsschule vermittelt worden, d.h. eine Grundlage bestand, die das Erlernen der betriebspezifischen Varianten ermöglichte. Während die Erweiterung der Fachinhalte in der beruflichen Praxis als mehr oder weniger automatisch ablaufender Prozess beschrieben wird, als „schleichender Prozess“<sup>68</sup>, werden Anpassungsleistungen im Bereich der sozialen Kompetenzen deutlich differenzierter beschrieben. Kommunikationskompetenz bezogen auf die Kunden steht an oberster Stelle, ob im persönlichen Umgang, am Telefon, bei der Beantwortung von Anfragen, in der Gesprächsführung

---

66 Vgl. Interview 0502, Frage 2 A.

67 Vgl. z.B. Interview 0402, Frage 2 B.

68 Vgl. Interview 1502, Frage 2 B.

oder bei Präsentationen. Derartige Kompetenzen werden den Befragten zufolge nicht ausreichend in der Berufsschule vermittelt, sondern durch Learning by Doing im betrieblichen Teil der Berufsausbildung nebenbei.

Damit ist der Gegenstand der Frage 2 C bereits benannt, welche Maßnahmen zur Qualifikationsvermittlung eingesetzt worden bzw. in Planung sind. Mehrere Befragte haben hier, wie auch bei der Frage nach den inhaltlichen Anpassungsqualifikationen (2 B) keine Angaben gemacht, waren sich somit keiner Qualifikationsanpassungen bewusst.

Unter den gegebenen Antworten dominiert eindeutig das Learning by Doing während der alltäglichen Arbeit, bzw. der Austausch mit KollegInnen. Nur zum Teil sind Seminare mit den Themen Telephontraining, Verkauf, EDV angeboten und durchgeführt worden. Einzelne geben private, informelle Weiterbildung („Lesen von Rhetorikbüchern“<sup>69</sup>) oder gar die Fortbildung zum Verkehrsfachwirt als Antwort auf geänderte Kundenanforderungen an. In einem Unternehmen gab es Qualifizierungsbausteine zu persönlichkeitsbildenden Maßnahmen, die von dem Befragten in ihrer Wirkung für den Berufsalltag als sehr positiv eingeschätzt werden. Eine Antwort betont den sich täglich ändernden Arbeitsalltag, der nicht über formale Schulungen beherrscht werden könne; vielmehr sei das Erwerben von Flexibilität wichtig, um mit den täglich anders gelagerten Problemen umgehen zu können<sup>70</sup>.

Der Blick nach Vorne auf zukünftige Veränderungen in Bezug auf Kundenorientierung (2 D) zeigt, dass die meisten Befragten sich nicht in der Lage sehen, hierzu konkrete Angaben zu machen. Entweder werden keine Angaben hierzu gemacht oder bestehende unter 2 A beschriebene Tendenzen in die Zukunft hinein verlängert. Erwartet wird eine noch stärkere Anpassung an Kundenbedürfnisse, eine intensiviertere Kundenorientierung durch vermehrte Kundenkenntnisse und den Ausbau von Serviceprogrammen für die Kunden. Übereinstimmend erwarten die Befragten die Zunahme der Bedeutung von kundenspezifischen Informationen in Form von Hintergrundwissen über die Branchen der Kundschaft, über Kundenprozesse und über technische Systeme, an die der Dienstleister sich im Rahmen von Sendungsverfolgung u.ä. einklinken können muss.

Ist Frage 2 D schon nur von einigen und auch von diesen lediglich sehr allgemein beantwortet worden, so setzt sich dies in den nachfolgenden, unmittelbar mit jener verbundenen Fragen (2 E 1 und 2 E 2) nach den sich ergebenden inhaltlichen und formalen Qualifikationserfordernissen fort.

---

69 Vgl. Interview 0902, Frage 2 C.

70 Vgl. Interview 1502, Frage 2 C.

Die wenigen Antworten zu den inhaltliche Anforderungen bezüglich zukünftiger Veränderung der Kundenorientierung enthalten Angaben zu fachlichen Inhalten und Umgangsformen, erhöhte Anforderungen an Computerkenntnisse, Waren- und Produktkenntnisse, Einfühlungsvermögen und Rhetorik. Ein Befragter gibt zur Antwort, dass die Ausbildung nach wie vor die Grundlage bildet und die Thematik Kundenorientierung hier einzuarbeiten sei; dies könne nicht die betriebliche oder die Weiterbildung leisten<sup>71</sup>.

Als formale Mittel werden fast ausschließlich Fremdsprachen- und EDV-Kurse und einmal Warenschulungen genannt. Ein Befragter bestreitet grundsätzlich die Möglichkeit einer vorbereitenden formellen Qualifikation auf die nicht abschätzbaren zukünftigen Erfordernisse (die er als ständig im Wandel begriffen sah); der Lernprozess müsse in der Praxis stattfinden, „es geht auf diesem Gebiet einfach nicht nach Schema F.“<sup>72</sup>

### 3.3 *Themenkomplex 3: Umweltschutz*

Die Fragen des 3. Themenkomplexes sollten die Bedeutung des Umweltschutzes für die Arbeit von Speditionskaufleuten deutlich werden lassen und notwendigen Anpassungsqualifizierungsbedarf der Vergangenheit und der nahen Zukunft ermitteln.

Die erste Frage (3 A) galt den Anforderungen an die arbeitsplatzbezogene Handlungskompetenz im Bereich Umweltschutz der befragten Fachkräfte. Bezeichnenderweise erfolgen hier die Antworten nicht von sich aus, sondern in den meisten Fällen ist die Nennung der Impulstichworte erforderlich, um den Zusammenhang von Umweltschutz und speditionellem Arbeitsplatz der Interviewten deutlich zu machen. Vorwiegend genannt werden dann die allgemeinen Bereiche Mülltrennung, Energiesparen, oft noch Gefahrgut. Seltener genant wird die auf logistische Kerntätigkeiten bezogene ökologische Beschaffung. Zum Teil wird die Optimierung der Tourenplanung angegeben, die jedoch nicht aus originär ökologischen Gründen betrieben wird. Die erforderlichen Kompetenzen sind ebenfalls aus ökonomischen Gründen erworben worden. Extern angestoßener Umweltschutz in Form bestimmter Fahrzeugklassen wird nur von einem Befragten genannt, und zwar im Falle von Österreich-Verkehren, was mit der dort geltenden Ökopunkte-Regelung zusammenhängt. In einem Fall ist der Fuhrpark auf Biodiesel umgerüstet worden. Ein Befragter gesteht, dass Umweltschutz zwar im Leitbild des Unternehmens stehe, „aber da passiert nichts

---

71 Vgl. Interview 0802, Frage 2 E1.

72 Vgl. Interview 1502, Frage 2 E 2.



wirklich<sup>73</sup>. Eine andere Antwort lautet, dass Umweltschutz nicht angeleitet werde, das mache jeder selber<sup>74</sup>.

Insgesamt hängt das bewusste Umweltschutzhandeln davon ab, ob mit Gefahrgut gearbeitet wird oder ob Verkehre in Länder organisiert werden, in denen verbindliche umweltschutzbezogenen Vorschriften gelten. Die häufigsten Angaben, Mülltrennung und Energiesparen, dürften größtenteils einem Antwortverhalten in Richtung des sozial Erwünschtem geschuldet sein und haben mit den Spezifika der Spedition als Arbeitsbereich nichts zu tun. Diese Einschätzung wird durch die Antworten auf die folgenden Fragen bestätigt.

Gefragt nach den Veränderungen der Anforderungen an die ökologische Handlungskompetenz (3 B) gaben die meisten zur Antwort, dass sich hier nichts verändert habe. Anderslautende Antworten waren dem speziellen Kundensegment geschuldet (Automobilindustrie legt mehr Wert auf Umweltschutz<sup>75</sup>) oder beziehen sich auf Gefahrgut oder die Beachtung internationaler Regelungen mit Auswirkungen auf den eigenen Tätigkeitsbereich<sup>76</sup>.

Die Frage zu durchgeführten bzw. geplanten Maßnahmen zur Qualifikationsvermittlung (3 C) wurde entsprechend von den meisten nicht beantwortet. In einem Fall, bei dem das Unternehmen nach der ISO 14001 Norm für Umweltmanagementsysteme zertifiziert war, sind die von der Norm vorgesehenen externen und internen Audits genannt worden, in einem anderen Fall gab es Mitarbeiterschulungen durch die Kooperation, der man als Mitglied angeschlossen war. Ansonsten sind Maßnahmen zu Gefahrgut angegeben worden. Ein Befragter sagt: „Es gab ein Schreiben, dass Müll getrennt werden soll“<sup>77</sup>.

Die Befragten erwarten kaum Änderungen, bzw. machten keine Angaben. Gefahrgut bleibt ein Thema und eine Nennung entfiel auf die Einführung der Maut für LKW in Deutschland, die zu verstärkter Vermeidung von Leerfahrten führen könne.

Bis auf den Bereich des Gefahrgutes sahen die Befragten keine Maßnahmen zur Anpassung der Qualifikationsanforderungen im Bereich Umweltschutz für die nahe Zukunft (3 E). Der Interviewpartner aus dem nach ISO umweltzertifizierten Unternehmen gab „regelmäßige Veranstaltungen“ als wichtig an, und zwar „zur Erinnerung“(!)<sup>78</sup>.

---

73 Vgl. Interview 1002, Frage 3 A.

74 Vgl. Interview 0802, Frage 3 A.

75 Vgl. Interview 0302, Frage 3 B.

76 Vgl. Interview 0802, Frage 3 B.

77 Vgl. Interview 0602, Frage 3 C.

78 Vgl. Interview 0302, Frage 3 E.

### 3.4 Themenkomplex 4: Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling

Die im Rahmen dieses Themenkomplexes gestellten Fragen zielen darauf ab, den Stellenwert betriebswirtschaftlicher Kompetenzen in ihrem Wandel in den letzten Jahren, heute und in naher Zukunft zu ermitteln.

In der Eröffnungsfrage (4 A) geht es um besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten der Fachkräfte in den Bereichen Betriebswirtschaft, Kostenrechnung und Controlling. Zur Fragestellung waren teilweise Erläuterungen nötig, um den Interviewten die Begrifflichkeiten trennscharf zu verdeutlichen. Dennoch machen die Antworten deutlich, dass die Fachkräfte den einzelnen Oberbegriffen ein breit variierendes Bedeutungsspektrum unterlegten.

Bezüglich betriebswirtschaftlicher Kompetenzen (4 A 1) wird übereinstimmend angegeben, dass man wirtschaftlich arbeiten können müsse, was durch die Erstellung von Kalkulationen und einer Ermittlung des Preis-/ Leistungsverhältnisses sicherzustellen sei<sup>79</sup>. Kenntnisse der Betriebswirtschaft (ohne weitere Differenzierung durch die Antwortenden) werden als wichtig bis sehr wichtig mindestens aber - in Grundkenntnissen vorhanden - als notwendig eingestuft. Einmal wird BWL auf dem Niveau der Verkehrsfachwirtausbildung für erforderlich gehalten<sup>80</sup>, ein anderer gibt an, ein kaufmännisches Grundverständnis müsse vorhanden sein, so dass man „zwischen Umsatz, Ertrag und Rohertrag unterscheiden“<sup>81</sup> könne, und führt erläuternd dieses unabdingbare Basiswissen aus: Man müsse wissen, „dass das, was auf der Rechnung steht, nicht das ist, was ich verdient habe, sondern dass da noch was von ab geht“<sup>82</sup>.

Konkret nach der Kostenrechnung gefragt (4 A 2), geben die Befragten übereinstimmend an, dass man hier Kenntnisse haben müsse, differenzieren dann aber in ihren Antworten: Während einige „Kostenrechnung komplett“<sup>83</sup> wichtig finden für die Praxis, beschränken andere deren Rolle auf Kostenrechnung für den Bereich der Disposition, bzw. auf Fahrzeugkostenrechnung und Kalkulationen. Wichtig sind „Kenntnisse darüber, was und wie hoch meine Kosten sind und wo Grenzen liegen“<sup>84</sup>.

---

79 Vgl. Interviews 0102, 0202, Frage 4 A 1.

80 Vgl. Interview 0502, Frage 4 A 1.

81 Vgl. Interview 1502, Frage 4 A 1.

82 Vgl. Interview 1502, Frage 4 A 1.

83 Vgl. Interviews 0502, 1002, Frage 4 A 2.

84 Vgl. Interview 0102, Frage 4 A 2.

Die Frage nach dem Controlling (4 A 3) ergibt folgende heterogene Antworten: „Controlling ist selbstverständlich“<sup>85</sup> sagt ein Befragter, nur teilweise wichtig, bzw. auf bestimmte Personen verteilt, somit nicht für jeden im Betrieb erforderlich. Das Verständnis von Controlling differiert ebenfalls unter den Befragten: „Kennzahlenkataloge müssen gebildet, Trends erkannt werden können“<sup>86</sup> wird präzisierend Controlling erläutert ebenso wie mit „Nachkalkulationen von Frachten, ob der abgegebene Preis gestimmt hat ... Ermittlung des eigenen Preises“<sup>87</sup>.

Zusammenfassend zu den Kompetenzen in den drei genannten Bereichen lässt sich festhalten, dass deren Bedeutung von den meisten Befragten durchgängig als sehr hoch eingeschätzt wird. Das teilweise offenbarte unzureichende begriffliche Unterscheidungsvermögen zwischen Betriebswirtschaft, Kostenrechnung und Controlling illustriert unfreiwillig die Bedeutung dieses Bereiches in der beruflichen Ausbildung für Speditionskaufleute.

Mit diesem Befund der Frage 4 A korrespondieren die Antworten zu den erfragten Veränderungen in diesem Bereich in den letzten Jahren (4 B). Während der kleinere Teil der Befragten hier keine Veränderungen beobachten kann, betonen die anderen die Zunahme der Wichtigkeit besonders von Kostenrechnung und Controlling, die als speziellere Kompetenzen im Vergleich zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre in jüngster Zeit verstärkt in den Speditionen Anwendung fänden. Es müsse die „Wirtschaftlichkeit der eigenen Leistung ... intensiver betrachtet werden“<sup>88</sup>, die „Aufdeckung von Einsparungspotenzialen“<sup>89</sup> sei das verfolgte Ziel, wie ein Befragter formuliert.

Um den beobachteten Veränderungen an die Anforderungen gerecht werden zu können, geben die Befragten entweder keine Antworten (konsequenterweise dann, wenn sie zuvor auch keine Veränderungen festgestellt haben), oder solche, die sich nicht auf Kernkompetenzen in BWL, Kostenrechnung und Controlling beziehen: Stattdessen werden Schulungen für SAP durch externe Anbieter, EDV-Schulungen allgemein und in PowerPoint und Excel (im Kontext von Kontraktlogistikschulungen) sowie die Verkehrsfachwirtausbildung<sup>90</sup> genannt. Verbunden mit letzterer Nennung wird darauf hingewiesen, dass in der Berufsschule diese Themen zu kurz kämen, trotz gesteigener Bedeutung für die Betriebe.

---

85 Vgl. Interview 0302, Frage 4 A 3.

86 Vgl. Interview 0502, Frage 4 A 3.

87 Vgl. Interview 0102, Frage 4 A 3.

88 Vgl. Interview 0302, Frage 4 B.

89 Vgl. Interview 0302, Frage 4 B.

90 Vgl. Interviews 0402, 0902, Frage 4 C.

Die Frage nach dem zukünftig veränderten Anforderungsprofil (4 D) ergab eher allgemeine Antworten, die aber in der Tendenz die Bedeutungszunahme dieser Kompetenzen für die befragten Fachkräfte voraussagen. Explizit erwartet werden steigende Anforderung an Kenntnisse in den Bereichen Controlling und Kostenrechnung. Einige können hier wiederum keine Angaben machen.

Bedenkt man den großen Wandel, der für die Speditionen mit dem Wegfall der Tarifbindung 1994 eingesetzt und Kenntnisse aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Kostenrechnung und Controlling zur Existenzfrage gemacht hat, so indizieren die Antworten dieser wenigen Fachkräfte einen noch immer nicht abgeschlossenen Transformations- bzw. Erzeugungsprozess der hierfür erforderlichen Kompetenzen in den (kleinen und mittleren) Unternehmen. Die ungenauen Vorstellungen und begrifflichen Verwechslungen von Elementen aus den drei Bereichen sowie Aussagen wie „Wegfall der Tarife, man muss jetzt [2002!] kalkulieren können“<sup>91</sup> deuten auf einen großen Nachholbedarf hin, welcher auch von den Fachkräften größtenteils erkannt wird. Deutlich geworden ist, dass die basale theoretische und methodische Kompetenz in der Berufsschule vermittelt werden muss, wohl aber bis heute nur zum Teil von den dortigen Verantwortlichen vermittelt<sup>92</sup> und nicht nebenbei von den Unternehmen geleistet werden kann.

### 3.5 Themenkomplex 5: Neue Informations- und Kommunikationssysteme

Die bereits oft in den vorhergehenden Fragen mehrfach von den Befragten angesprochene Informatisierung ist ausführlicher Gegenstand dieses Themenkomplexes.

Die einleitende Frage (5 A) zielt auf die erforderlichen Nutzer- und Anwendungsfähigkeiten im Betrieb im Bereich der Informations- und Kommunikationssysteme. Zur Erläuterung des Begriffs der Informations- und Kommunikationssysteme hat sich die Nennung der Impulsstichworte als sehr nützlich erwiesen. Als Standardkompetenz haben sich der Umgang mit den gängigen Office-Anwendungen Word, Excel, Access und PowerPoint herausgestellt. Mobilkommunikation, Internet und E-Mail-Nutzung sind ebenfalls inzwischen selbstverständlich für die Fachkräfte in ihrem Arbeitsalltag. Der Einsatz speditionsspezifischer Software wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich inten-

---

91 Vgl. Interview 1302, Frage 1 C.

92 Dem Alter sämtlicher befragter Fachkräfte nach hat deren Ausbildung zum Speditionskaufmann/ zur Speditionskauffrau deutlich nach dem Wegfall der Tarifbindung stattgefunden, ohne dass ein Wandel in der Berufsschulbildung in ausreichendem Maß vollzogen worden zu sein scheint.

siv betrieben, tritt aber in der einen oder anderen Form fast überall auf: zumindest Buchungsprogramme sind fast allgemein vorhanden, oftmals Datenfernübertragungstechniken, Tourenplanungs- und Sendungsverfolgungsprogramme. Ist ein Lagerbereich vorhanden, finden in der Regel spezielle Lagerverwaltungsprogramme Verwendung, teilweise wird mit Scannertechnologie und entsprechender Software im Lager gearbeitet.

Qualifizierungsmaßnahmen zur Kompetenzanpassung – inhaltlich und formal – waren Gegenstand von Fragen 5 B 1 und 5 B 2. Hierzu gibt es entweder keine Angaben oder überwiegend Nennungen der Office-Anwendungen. Im Kontrast zu den in der Vorfrage oft angegebenen speditionsspezifischen Systemen tauchen diese bei der Anpassungsqualifizierung kein einziges Mal explizit auf. Die einzige Antwort, hinter der man auch solche Systeme vermuten könnte, lautet „learning by doing“<sup>93</sup>. Auch hier wird jedoch in derselben Antwort kein weiterer Qualifizierungsbedarf gesehen. Hingegen wird die Vorbereitung auf die Office-Anwendungen in der Berufsschule als unzureichend bewertet, so dass teilweise private Weiterbildung und andere Programme für den Berufsalltag erforderlich sind. Das Ausbleiben des Hinweises auf die speditionsspezifischen Programme, die in ihrer konkreten Ausprägung von Unternehmen zu Unternehmen auch im selben Einsatzbereich variieren, legt den Schluss nahe, dass die in der betrieblichen Ausbildung stattfindende Einführung in diese Systeme zur Zufriedenheit der Befragten verläuft. Beinahe die Hälfte der Befragten macht zu dieser Frage und folgerichtig zu der anschließenden keine Angaben.

Formal werden EDV-Kurse durchgeführt, von externen als Produktschulungen oder durch betriebsinterne Experten, in Kursen oder on the job. Im Falle der Kooperationsmitgliedschaft der Spedition übernimmt auch in diesem Bereich die Kooperation die Schulungen der Mitarbeiter der angeschlossenen Betriebe.

Für die kommenden Jahre erwarten die Befragten eine generelle Beschleunigung der Entwicklung von Softwareprogrammen und eine fortgesetzte Ausdehnung der IuK-Technologien. Die Erreichbarkeit der Fahrer wird erhöht werden, die Fahrzeuglokalisierung über das Global Positioning System (GPS) wird ausgebaut<sup>94</sup>. E-Mail wird die Kommunikation, die bisher per Fax läuft, ersetzen und generell wird es papierloser in der Spedition zugehen.

Der damit einhergehende professionelle Qualifizierungsbedarf für die Befragten (5 D) wird allgemein als nicht sehr hoch eingeschätzt, da man sich zum Teil ohnehin privat mit der jeweils aktuellen Software auseinandersetzt, bzw. das meiste bei der Arbeit nebenher angeeignet wird, so wie technische Neuerungen in den Bereichen Einzug halten. In welchem Ausmaß hier Neuerungen auf-

---

93 Vgl. Interview 0902, Frage 5 B 1.

94 Vgl. Interviews 0303, 1502, Frage 5 C.

treten, könne derzeit nicht eingeschätzt werden. Ein Befragter hingegen sieht den Bereich der EDV sich weiter aus dem allgemeinen Speditionsbereich ausdifferenzieren, mit der Folge, dass hier eigene Experten eingestellt werden müssten; Speditionskaufleute werden hier nicht benötigt, sondern in Zukunft auf ihren Kernbereich – die Abwicklung von Transporten – reduziert. Ein “firmeneigener Promoter“<sup>95</sup> werde für die Einweisung der übrigen Mitarbeiter in die entsprechend benötigten Systeme zuständig sein<sup>96</sup>.

### 3.6 *Themenkomplex 6: Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition*

Vor dem Hintergrund zunehmender Internationalisierung des logistischen Dienstleistungsgeschäfts soll mit diesem Themenkomplex die Bedeutung der Fremdsprachen und der spezifischen Kenntnisse für den internationalen Bereich erhoben werden. Dabei ist dieser Zusammenhang und seine Berücksichtigung in der Ausbildung zum Speditionskaufmann / zur Speditionskauffrau nicht für alle an der Befragung beteiligten Unternehmen von gleicher Bedeutung.

Welche Kenntnisse am Arbeitsplatz erforderlich sind für die internationale Speditionsarbeit lautet die erste Frage (6A), auf die die Befragten einheitlich vor allem Englisch als unabdingbar antworteten. Weitere Fremdsprachenkenntnisse halten die meisten der Befragten darüber hinaus für wünschenswert. Da, wo es bestimmte internationale Geschäftsbeziehungen gibt, sind oft MitarbeiterInnen eingestellt worden, die mit den dortigen Fremdsprachen entweder bereits als Muttersprache oder durch die Schulausbildung vertraut waren. Dies spiele bei der Kommunikation mit den Partnern vor Ort eine große Rolle, und der Nutzen von muttersprachlichen MitarbeiterInnen im eigenen Betrieb sei von unschätzbarem Wert<sup>97</sup>. Bezüglich der Fremdsprachenkompetenz geben die meisten an, es genüge eine allgemeine Kommunikationsfähigkeit, das Wortfeld des speditio-nellen Tätigkeitsbereichs lerne man schon in der täglichen Arbeit und im Umgang mit Kunden und Partnern in den betreffenden Ländern. Dem gegenüber steht eine explizite Aussage, die genau auf der Vermittlung von Fachvokabular als wichtigem Element des Fremdsprachenerwerbs besteht<sup>98</sup>. Ein Interviewter äußert sich dahingehend, dass in der Berufsschule mehr Wahlmöglichkeiten für

---

95 Vgl. Interview 0502, Frage 5 D.

96 Vgl. Interview 0502, Frage 5 D. Dabei ist offensichtlich, dass eine solche Entwicklung erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße und –komplexität sinnvoll ist. Im Unternehmen des so Antwortenden gibt es bereits heute eine mehrköpfige EDV-Abteilung.

97 Vgl. Interviews 0102, 0402, 0802, Frage 6 A.

98 Vgl. Interview 0902, Frage 6 A.

verschiedene Fremdsprachen gegeben sein sollten, da z.B. viele Englischkenntnisse bereits mitbrächten, und dass dann eine einzige Sprache durchgehend während der gesamten Berufsschulzeit unterrichtet werden sollte, um möglichst große Sprachkompetenz zu vermitteln<sup>99</sup>. Werden neben Englisch weitere Fremdsprachen genannt, so handelt es sich fast durchweg um osteuropäische Sprachen, aufgrund der Bedeutung der osteuropäischen Länder als Wachstumsmarkt für die Speditionen, des weiteren Spanisch und dann Französisch. Eine Fachkraft hebt hervor, dass der Sprachenunterricht in der Schule langweilig und nicht weiterführend gewesen sei, jedoch die dreimonatige Ausbildungsphase in der Exportabteilung des Ausbildungsbetriebs hier viel mehr gebracht habe<sup>100</sup>. Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass der Schwerpunkt der Kompetenzvermittlung hier vor allem in der Berufsschule vorliegt. Nur dann kann der Betrieb die Spezifika des Speditionsbereichs in der Arbeit nebenher vermitteln. Systematischen Sprachunterricht kann er aber auf keinen Fall erteilen.

Für den Bereich der internationalen Spedition werden die Bereiche des Zolls mit allen Abwicklungsmodalitäten und Papieren für Fahrzeuge und Waren als sehr wichtig genannt. Stichworte, die oft genannt werden sind CMR, Incoterms und Konnossements. Hier muss sich jeder selbstständig auf dem Laufenden über Regelungen, Bestimmungen und Vorschriften halten, die für die Arbeit relevant sind. Die Bedeutung dieses Bereichs wird von den Befragten je nach aktuellem und zukünftigem internationalem Geschäftsfeld des eigenen Betriebes eingeschätzt. Wird von geringem Niveau aus das Volumen und die Anzahl der Auslandsbeziehungen in der Zukunft erhöht, so wächst zugleich die Bedeutung des spezifischen Fachwissens über Export / Import, Zollabwicklung und der fremdsprachlichen Kompetenzen der MitarbeiterInnen. Besteht seit langem ein internationaler Bereich im Betrieb, so ist die Einschätzung einer zukünftig abnehmenden Bedeutung von Zollabwicklungskenntnissen etwa vor dem Hintergrund der administrativen Vereinfachungen allein innerhalb einer ausgedehnten EU plausibel<sup>101</sup>.

Anpassungen der Kenntnisse an diese Entwicklungen (6 B) waren nur bei etwa der Hälfte der Befragten erforderlich und bezogen sich auf die Erarbeitung der Zollabwicklungsmodalitäten und den Erwerb, bzw. die Vertiefung von Fremdsprachenkenntnissen. Oft ist Selbstlernen oder learning on the job notwendig gewesen. Ein Befragter, der sich die Zollabwicklung selbst beibringen

---

99 Vgl. Interview 0502, Frage 6 A.

100 Vgl. Interview 1502, Frage 6 A.

101 Vgl. Interview 0502, Frage 6 A, wo gar vorgeschlagen wird, die auf die Zollabwicklung verwendeten Berufsschulstunden lieber zugunsten eines verstärkten Fremdsprachenunterrichts einzusetzen.

musste, sieht hier „künftigen Qualifizierungsbedarf“<sup>102</sup>. In einem Fall hat es bezüglich des Zolls unternehmensinterne Schulungen gegeben, die jedoch rückblickend als unzureichend für die Praxis bewertet wurden<sup>103</sup>.

Die Zukunftserwartungen der Befragten für diese Bereiche entsprechen der eingeschätzten gegenwärtigen Bedeutung von internationalem Geschäft und Fremdsprachenerfordernissen: Wie oben bereits ausgeführt, wird die Osterweiterung der EU einmal mit Vereinfachungen der Abwicklungsmodalitäten assoziiert<sup>104</sup>, ein anderes Mal als neue Herausforderung und Lernerfordernis begriffen<sup>105</sup>. Eine Antwort erwähnt internationales Tarif- und Frachtrecht als zukünftig wichtige Wissensgebiete<sup>106</sup>. Ein anderer Befragter meint insgesamt zu dem Themenkomplex Internationalisierung: „Man wird nicht umhin können, was zu machen.“<sup>107</sup>

Zu den zukünftigen Qualifizierungsmaßnahmen (6 D) machen diejenigen, die überhaupt Antwort geben, nur ungenaue Angaben: Zollseminare und Fremdsprachenkurse. Spezifischer können sie den Qualifizierungsbedarf auf die ebenfalls nur ungenau beschreibbaren Veränderungen im internationalen Bereich nicht beschreiben.

### 3.7 Themenkomplex 7: Mehrwertdienste

Der die Befragung der Fachkräfte abschließende inhaltliche Themenkomplex behandelt das Thema Mehrwertdienste. Wie bereits aus den zuvor gemachten Äußerungen immer wieder deutlich geworden ist, wandelt sich das Aufgabefeld des Spediteurs weg vom reinen Transportorganisator hin zum logistischen Dienstleister, der prinzipiell alle um die Kernprozesse der Produktion angelagerten Tätigkeiten ausführen können muss – zumindest tun dies die Großen der Branche. Damit entsteht eine gewisse Erwartungshaltung gegenüber logistischen Dienstleistern seitens der Kundschaft. Der Aufgabenwandel bleibt nicht ohne Konsequenzen für die Gestaltung der dualen Berufsausbildung zum Speditionskaufmann / zur Speditionskauffrau.

Die eröffnende Frage des Themenkomplexes (7 A) zielt auf die gegenwärtig von den Unternehmen der Befragten angebotenen Mehrwertdienstleistungen,

---

102 Vgl. Interview 0202, Frage 6 B.

103 Vgl. Interview 0302, Frage 6 B.

104 Vgl. Interview 0102, Frage 6 C.

105 Vgl. Interview 0302, Frage 6 C.

106 Vgl. Interview 0802, Frage 6 C.

107 Vgl. Interview 1202, Frage 6 C.



definiert als alles, was über den reinen Transport und Lagervorgang hinausgeht. Es zeigte sich bei der Befragung, dass der in der akademischen Literatur und politischen Diskussion vielfach benutzte Begriff der Mehrwertdienstleistung auch im Bewusstsein der Praktiker keine scharfen Grenzen aufweist. Immer war die Definition des Begriffs bei dieser Frage erforderlich, fast immer unter Zuhilfenahme der erläuternden Impulsstichworte.

Neben der wiederholt gegebenen Auskunft, dass im allgemeinen die Kundenwünsche bestimmten, was der Dienstleister anbiete, werden folgende Bereiche hervorgehoben: Kommissionierung, Konfektionierung, Verpackung als Tätigkeiten, die im Lager- und Umschlagsbereich anfallen. Zollabwicklungen, Bestellannahmen und Rechnungsstellung für den Kunden, als administrative Tätigkeiten rund um das vom Kunden gehandelte Produkt. Seltener angeboten wird Montage, die stark von bestimmten Kundenbranchen abhängig ist, paradigmatisch etwa die Automobilbranche. Ebenfalls selten sind vom Speditionsbetrieb offerierte Finanzdienstleistungen. In einem Fall werden E-Commerce-Leistungen genannt.

Die mit diesen Mehrwerttätigkeiten verbundenen Anforderungen an den Arbeitsplatz der befragten Fachkräfte (7 B) können nur etwa von der Hälfte, wenn auch ungenau, angegeben werden. Die Aussagen können dahingehend zusammengefasst werden, dass eine Beratungskompetenz zu den einzelnen Mehrwertdiensten aufgebaut werden muss, um Kunden gegenüber optimale Lösung und einen Mehrwert anbieten zu können. Hierzu können Kenntnisse im Bereich Zollabwicklung ebenso gehören, wie Wissen und Fähigkeiten im Verpackungsbereich, spezifische Rechtskenntnisse, technische EDV-Kompetenz sowie Wissen über die Branche des Kunden und seine Produkte und Produktionsprozesse. Daneben ist eine Grundfähigkeit die der Vertrauensvermittlung gegenüber dem Kunden, „ihm das Gefühl zu geben, dass die Waren bei mir in guten Händen sind“<sup>108</sup>.

Entsprechend dieser weitgefächerten Angaben zu sich ergebenden Anforderungen, sind die Antworten zu den erforderlichen Anpassungsqualifizierungen inhaltlich wie formal (7 C 1 und 7 C 2), punktuell genau, oft aber unpräzise. Konkret werden Zollseminare genannt, EDV-Schulungen, Kenntnisse über Verpackung, die bereits in der Berufsschule vermittelt worden sind, Gefahrgut. Hier bestimmt der jeweilige Unternehmensschwerpunkt die Aussage der Befragten, Verallgemeinerungen sind auf dieser Grundlage nicht möglich. Viele Antworten betonen das ständige Erfordernis, sich selbst auf dem Laufenden zu halten durch learning by doing und on the job<sup>109</sup>.

---

108 Vgl. Interview 1502, Frage 7 B.

109 Vgl. Interview 0402, Fragen 7 C 1 und 2.

Viele Befragte erwarten eine Ausweitung des Bereichs der Mehrwertdienstleistungen, die dem Kunden angeboten werden, bzw. die auch vom Kunden zunehmend nachgefragt werden, ein Ansteigen der Anforderungen an den Spediteur. Es sind hier die schon genannten Bereiche Kommissionierung und Konfektionierung, die im Mittelpunkt der Erwartungen stehen. Zusätzlich werden allgemein technische Neuerungen genannt<sup>110</sup>.

Kritisch zu dieser Entwicklung äußert sich ein Interviewpartner, wenn er betont, „der Spediteur sollte sich auf das Kerngeschäft beziehen und nicht unbedingt alles selbst machen. Das können nur Global Player; kompetente Beratung des Kunden ist wichtig, selber durchführen von Mehrwertdiensten nicht“<sup>111</sup>.

Welche Veränderungen ihres Qualifikationsprofils erwarten die Befragten aufgrund der genannten Entwicklungen im Mehrwertdienstbereich (7 E)? Hier spielt eine ständig aktualisierte Informiertheit in allen relevanten rechts- und formal regulierten Gebieten wie Gefahrgut und Zoll eine große Rolle<sup>112</sup>. Hervorgehoben werden Maßnahmen in den Bereichen Montage („das einmal mitzumachen, um zu wissen, wie lange so was dauert und bei der Kommissionierung dasselbe“<sup>113</sup>) und Kommissionierung. Wie an anderer Stelle oft so wird auch hier EDV genannt.

Bei der Anpassung der Qualifikationen an neue Erfordernisse (7 F) werden als Maßnahmen Schulungen, Praxisbeispiele<sup>114</sup> und Lernen am Arbeitsplatz von den Fachkräften hervorgehoben. Ein Interviewter gibt an: „die Entwicklung geht hin zur Integration spezialisierter Fachleute, die nicht mehr Speditionskaufleute sind. Spediteure fungieren vielmehr als Allrounder, die i.e.S. nur noch für den Transport zuständig sein werden“<sup>115</sup>. Eine andere kritische Äußerung fällt in diesen Kontext und bezieht sich auf die Berufsschule: „Das, was mir in der Schule vermittelt wurde, habe ich in der Praxis nicht gebraucht. Was in der Praxis nicht gebraucht wurde und in der Schule vermittelt wurde, habe ich auch im Betrieb gelernt“<sup>116</sup>. Auch wenn diese Antwort zwei extreme Positionen behauptet bezüglich der Wertigkeit von Berufsschule und Praxisausbildung, so gibt sie in der enthaltenen Tendenz zumindest eine häufige Einschätzung mehrerer Befragter wieder, die auch von Befragten aus den Gruppen der Personalverantwortlichen und Auszubildenden geteilt wurde.

---

110 Vgl. Interview 1502, Frage 7 D.

111 Vgl. Interview 0902, Frage 7 D.

112 Vgl. Interviews 0302, 0802, Frage 7 E.

113 Vgl. Interview 0102, Frage 7 E.

114 Vgl. Interview 0102, Frage 7 E und 7 F.

115 Vgl. Interview 0502, Frage 7 F.

116 Vgl. Interview 0602, Frage 7 F.

### 3.8 *Offene Frage*

Zum Abschluss der Befragung ist den Interviewpartnern die Gelegenheit gegeben worden, offen noch weitere Anmerkungen über die behandelten Themenbereiche hinaus zu machen.

Die im letzten Absatz angesprochene von mehreren Befragten konstatierte und beklagte Diskrepanz zwischen schulischer und betrieblicher Ausbildung wird hier von fast allen Antwortgebenden deutlich formuliert<sup>117</sup>.

Daneben gibt es zwei explizite Veränderungswünsche für die inhaltliche Gestaltung und Aspektgewichtung in der schulischen Ausbildung. Zum einen wird vorgeschlagen, zu tiefe Buchhaltungskennnisse aus der Ausbildung zu streichen da allgemeine Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre ausreichend seien<sup>118</sup>. Ein anderer schlägt vor, die Ausbildung nach den regionalen Besonderheiten zu gestalten, vor allem bei der Schwerpunktsetzung auf verschiedene Verkehrsträger, wobei durchaus alle beibehalten werden sollten, nur unterschiedlich ausführlich. Eine andere Kritik geht in die Richtung einer Ausweitung der Ausbildungsinhalte in Richtung Logistik („da muss mehr aus der Logistik kommen“<sup>119</sup>). Vermehrt wird Betriebswirtschaft und Information zum Thema Outsourcing gefordert, welches der Betreffende erst im Betrieb kennen gelernt hat.

Insgesamt wird von allen Befragten die Befragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) zu Verhältnis von betrieblicher Praxis und schulischer / betrieblicher Ausbildung zum Speditionskaufmann / zur Speditionskauffrau sehr positiv in Anlage, Intention und Durchführung bewertet. Das Interesse an den Ergebnissen ist sehr groß.

## **4 Auszubildende (Christina Düsseldorf, Bianca Goertz)**

### *4.1 Themenkomplex 1: Handlungskompetenz*

Bei der Untersuchung der Handlungskompetenz wurden die Auszubildenden befragt, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten ihnen wichtig erscheinen, um nach Abschluss der Ausbildung den betrieblichen Anforderungen gewachsen zu sein. In diesem Kontext wurde untersucht, inwieweit sich die Befragten durch die schulische bzw. betriebliche Ausbildung ausreichend vorbereitet sehen oder ob

---

117 Vgl. Interviews 0102, 0302, 0802, Offenen Frage.

118 Vgl. Interview 0902, Offene Frage.

119 Vgl. Interview 1002, Offene Frage.

in der Ausbildung ggf. andere Schwerpunkte gesetzt werden sollten. Abschließend sollten die Befragten eine Bewertung der in der Ausbildung angewandten Methoden vornehmen.

#### 4.1.1 Einschätzung erforderlicher Handlungskompetenzen

Auffallend häufig nannten die Befragten soziale Kompetenzen (46 Nennungen) im Vergleich zu fachlichen Kompetenzen (29 Nennungen) als erforderliche Handlungskompetenz. Während sich bei den sozialen Kompetenzen ein hohes Maß an Übereinstimmung feststellen lässt, ist die Spannbreite der benannten fachlichen Kompetenzen größer.

Bei den sozialen Kompetenzen werden Kommunikationsfähigkeit (Umgang mit Menschen, Kundenumgang, Verhandlungsgeschick) mit zehn Nennungen und Belastbarkeit (rauhem Ton aushalten, Arbeitsbereitschaft, Disziplin, Streßfähigkeit bzw. -resistenz, Strapazierfähig) mit acht Nennungen deutlich am häufigsten benannt. Wichtig erschienen den Befragten ebenfalls die Kompetenzen „Zusammenhänge erkennen“ (fünf Nennungen), Teamfähigkeit (fünf Nennungen), Flexibilität (fünf Nennungen), Eigeninitiative/ Selbständigkeit / Selbstbewusstsein (vier Nennungen).

Bei den fachlicher Kompetenzen ist, wie gesagt, die Spannweite der Nennungen der Bereiche groß. Teilweise werden Oberbegriffe wie „fachliche Kompetenz“, „technisches Verständnis“ bzw. „theoretisches Wissen“, „breites Grundwissen“ benannt, teilweise werden konkrete Wissensbereiche als wesentlich angesehen wie „Disponieren können“, „Speditionswesen“, „Fremdsprachenkenntnisse“, „Computerkenntnisse“, „Gefahrgut“ usw. Insoweit lässt sich keine eindeutige Aussage über die empfundene Wichtigkeit einzelner Fachkompetenzen treffen. Am Häufigsten wurden Disponieren (fünf Nennungen), Fremdsprachenkenntnisse und Computerkenntnisse (je vier Nennungen) und Speditionswesen (drei Nennungen) angeführt.

Die ermittelten Daten lassen erkennen, dass die Befragten soziale Kompetenzen, dabei insbesondere Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit, für wesentliche Merkmale der im Beruf erforderlichen Handlungskompetenz halten. Das Erfordernis fachlicher Kompetenz wird als geringer eingeschätzt.

#### 4.1.2 Bewertung der schulischen Ausbildung in Bezug auf Handlungskompetenzen

Die Befragten sehen Defizite bei der schulischen Ausbildung im Bereich sozialer Kompetenzen. Insbesondere wird die mangelnde Vorbereitung im Bereich

Kommunikation / Umgang mit Kunden benannt (sechs Nennungen) sowie Flexibilität und Stressfähigkeit mit jeweils einer Nennung.

Insgesamt wird die schulische Ausbildung als wenig praxisrelevant (keine Vorbereitung auf die betriebliche Praxis, zu theoretisch, schulische Hauptfächer sind nicht wichtig für Arbeit in Speditionen) mit fünf Nennungen eingeschätzt.

Mangelnde Vermittlung fachlicher Kompetenz allgemein (eine Nennung) wird ebenfalls angeführt, die einzelnen fachlichen Defizite in verschiedenen Bereichen werden jedoch nur jeweils einmal benannt.

Auffällig im Bereich der fachlichen Kompetenz ist, dass die Qualität des Englischunterrichts (vier Nennungen) als schlecht eingeschätzt wird. Eine genauere Einschätzung hierzu ergibt sich aus den Ergebnissen der Untersuchung im Bereich Fremdsprachen und internationale Speditionen.

Die Spannbreite der Antworten, in welchen Bereichen sich die Befragten gut ausgebildet fühlen, ist weit. Mehrfachnennungen gibt es nur im Bereich Theorie, Fachwissen bzw. benötigte Grundlagen (insgesamt drei Nennungen). Ansonsten werden Themenbereiche wie Organisation, EDV, Disposition, Rechtsgrundlagen, Gefahrgut usw. einzeln benannt. Ein Trend lässt sich aus den gegebenen Antworten nicht entnehmen.

Insgesamt ergeben sich aus der Befragung Anhaltspunkte für gute schulische Ausbildung in einzelnen Fachbereichen, die je nach Befragung unterschiedlich benannt werden. Es wird jedoch ein Mangel an Praxisbezug (vier Nennungen) bzw. überkommene Tätigkeitsprofile von Speditionen (eine Nennung) beklagt.

Wegen der geringen Zahl der Erhebungen bei dieser Untersuchung wäre bei weiterführenden Erhebungen näher zu untersuchen, ob der fehlende Praxisbezug auf die Gestaltung des Unterrichts zurückzuführen ist oder ob dieses bereits in den Rahmenstoffplänen begründet ist bzw. ob mit veralteten Speditionsbildern gearbeitet wird. Möglicherweise bestehen in diesem Zusammenhang aber auch unterschiedliche Auffassungen darüber, was der Berufsschulunterricht im Rahmen der Berufsausbildung leisten sollte.

Andere Schwerpunkte, die in der schulischen Ausbildung gewünscht werden, sind überwiegend in Bereichen benannt, die zuvor als defizitär angegeben wurden. dabei wird der Bereich Sprachen (vier Nennungen) besonders hervorgehoben. Die übrigen Bereiche werden jeweils nur einmal benannt.

#### 4.1.3 Bewertung der betrieblichen Ausbildung in Bezug auf Handlungskompetenzen

Insgesamt sehen die Befragten ihre betriebliche Ausbildung positiv. Elf Nennungen bezeichnen ihre betriebliche Ausbildung als ausreichend für die zu

erwartenden Handlungsanforderungen bzw. gut (Betrieb bereitet mich auf das Notwendige vor, Vorbereitung auf die betrieblichen Anforderungen erfolgen im wesentlichen in der betrieblichen Ausbildung, alle genannten Anforderungen werden vermittelt...). Ansonsten werden Bereiche benannt, in denen sich die Befragten betrieblich besonders gut ausgebildet fühlen wie Umgang mit Kunden, Englisch durch Praxisanwendungen, Disposition, Teamwork usw.

Als schlecht wird lediglich angesehen, dass in zwei Fällen zu wenig im spezialisierten Bereich und zu viel im operativen Bereich ausgebildet werden. Einmal wird bemängelt, dass keine Ausbildung zur Stressfähigkeit erfolge bzw. Lagerkenntnisse nicht im ausreichenden Maße vermittelt würden.

Andere Schwerpunkte in der betrieblichen Ausbildung werden von den Befragten nicht gewünscht.

#### 4.1.4 Zusätzlicher Unterricht im Ausbildungsbetrieb

In sieben Fällen wird kein zusätzlicher Unterricht erteilt, in neun Fällen teilweise betriebsintern, teilweise außerhalb des Ausbildungsbetriebes. In Fällen zusätzlichen Unterrichts wird dies als nützlich angesehen.

#### 4.1.5 Methoden bei der Vermittlung von Ausbildungsinhalten

Die Befragten sind mit den Methoden bei der Vermittlung von Ausbildungsinhalten in der betrieblichen Ausbildung insgesamt zufrieden. Die überwiegend angewandten Methoden sind „learning by doing“ bzw. „Vormachen/Nachmachen“ nach vorangegangener Erklärung der Aufgabe.

Die Übertragung eigener Aufgaben bzw. eigener Aufgabenbereiche zur selbständigen Bearbeitung werden als besonders hilfreich für den angestrebten Lernerfolg angesehen.

Insgesamt sind die Befragten auch mit den Methoden in der schulischen Ausbildung zufrieden. Unterrichtsmethoden, bei denen die Befragten mit einbezogen werden und selbständig arbeiten können, wie Projektarbeit, Gruppenarbeit, Diskussionen usw. werden die größten Ausbildungserfolge zugemessen und daher häufiger gewünscht.

#### 4.1.6 Zeit

Insgesamt sind die Auszubildenden mit der Zeit, die ihnen für das Lernen und Üben zur Verfügung steht, zufrieden (acht Nennungen). Einschränkungen gibt es lediglich in der betrieblichen Ausbildung. Hierbei wird angegeben, dass in einzelnen Abteilungen die Zeit zum Üben nicht ausreicht (vier Nennungen)

bzw. dass aus betrieblichen Gründen wie Überstunden, Schichtarbeit usw. nicht genügend Zeit für die schulisches Lernen bleibe (drei Nennungen). Lediglich ein Befragter gibt an, dass in der Schule die Zeit zur Vertiefung des Gelernten nicht ausreiche.

## 4.2 *Themenkomplex 2: Kundenorientierung*

Die Auszubildenden wurden befragt, welche Kundenanforderung ihren Ausbildungsalltag bestimmten. Des Weiteren sollte benannt werden, auf welche der Anforderungen die betriebliche Ausbildung bzw. die schulische Ausbildung besonders vorbereite, bzw. in welchen Bereichen eine bessere Ausbildung gewünscht werde. Dabei wurde auch erfragt, mit welchen Methoden die Vorbereitung auf die Kundenanforderung erfolgten und ob ggf. andere Methoden hilfreicher für die Erreichung des Ausbildungsziels wären.

### 4.2.1 Kundenanforderungen, die den Alltag bestimmen

Die Befragten antworteten in den meisten Fällen erst nach Nennung der Impulsstichworte, die jedoch teilweise durch weitere Angaben ergänzt wurden. Als besonders den Arbeitsalltag bestimmende Kundenanforderungen wurden ständige Informationsbereitschaft (acht Nennungen), Beschwerdemanagement (fünf Nennungen), 24 Stundenlaufzeit (vier Nennungen), Beratung, schneller Service und Flächendeckung ( mit je drei Nennungen) angeführt.

Wichtig erschienen den Befragten in diesem Zusammenhang soziale Kompetenzen wie Höflichkeit/Zuvorkommen (fünf Nennungen) und Flexibilität (drei Nennungen). Dabei korrespondiert die Anforderung an Flexibilität mit den Nennungen an Anpassung an individuelle Kundenbedürfnisse (zwei Nennungen), schneller Service (drei Nennungen) bzw. Alternativen aufzeigen können.

### 4.2.2 Vorbereitung an Kundenanforderungen

In der schulischen Ausbildung fühlen sich die Befragten wenig (zehn Nennungen) bis gar nicht (drei Nennungen) auf die Kundenanforderungen vorbereitet. Aussagen wie „ wurde nur Theoretisch behandelt“, „wurde nur grob besprochen“, „Kundenakquise ohne Realitätsbezug“ lassen darauf schließen, dass der Berufsschulunterricht den Bereich Kundenanforderung wenig berücksichtigt. Lediglich zwei Befragte geben an, gut vorbereitet zu sein. Ein Befragter hielt die durchgeführten Kundengespräche auf Englisch für hilfreich.

In einer weiterführenden Untersuchung sollte der Aspekt der Kundenanforderung im Berufsschulunterricht näher untersucht werden, zumal die Gesamt-

befragung ergibt, dass die Unternehmen die Befriedigung der Kundenwünsche als zentrale betriebliche Aufgabe begreifen, um erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Die Befragten wünschen sich in der schulischen Ausbildung eine bessere Vorbereitung in einzelnen Bereichen wie Kundengespräche, Telefonieren, Akquise, Internetkommunikation, Beschwerdemanagement, Verkaufsgespräche usw. Insgesamt scheint ein Bedarf an Vermittlung von Kommunikationskompetenz auch im schulischen Bereich bei den Befragten zu bestehen. Dabei wird auch eingeräumt, dass eine schulische Vermittlung dieser Kompetenzen schwierig (kann nicht gelernt werden) bzw. nicht notwendig sei, sofern die fachlich/inhaltliche Ausbildung ausreiche.

In der betrieblichen Ausbildung gibt kein Befragter an, unzureichend auf die Kundenanforderungen vorbereitet zu sein. Grundsätzlich wird die Ausbildung als hinreichend angesehen (fünf Nennungen), wobei einzelne bereits oben unter 2.1.1 benannte Kompetenzen besonders hervorgehoben werden.

Learning by doing und Vormachen/Nachmachen werden als Methoden angeführt, die die Befragten für besonders effizient halten. Simulation bzw. Rollenspiel werden jeweils einmal als mögliche Methode benannt.

#### 4.3 *Themenkomplex 3: Umweltschutz*

Die Auszubildenden wurden befragt, welche Anforderungen an Kenntnisse im Bereich Umweltschutz in der beruflichen Praxis an sie gestellt würden und ob diese Anforderungen in der schulischen sowie betrieblichen Ausbildung hinreichend berücksichtigt würden.

Die Befragten geben überwiegend an, in der Schule keine bzw. eine unzureichende Ausbildung im Bereich Umweltschutz zu erhalten. Bei der überwiegenden Mehrheit der Befragten wurde das Thema Umweltschutz in der Schule gar nicht behandelt oder nur kurz angesprochen (acht Nennungen) („der Begriff Umweltschutz wurde mal an die Tafel geschrieben“, „es wurde mal erwähnt, dass es Umweltschutz gibt“, „Wir haben mal darüber gesprochen, dass man die LKWs nicht leer fahren lassen sollen wegen der Kosten“), wobei in zwei Fällen sich die Ausbildung auf die Gefahrgutklassen beschränkt.

Demgegenüber geben neun der Befragten an, im Betrieb in diesem Bereich ausreichend ausgebildet zu werden, in vier Fällen findet hingegen keine Ausbildung zu diesem Thema statt.

Aus der Befragung ergibt sich, dass die Befragten dem Thema Umweltschutz allgemein eine große Bedeutung beimessen und sich daher einen höheren Stellenwert in der Ausbildung wünschen (acht Nennungen). Lediglich vier der Befragten geben an, dass die Intensität der Ausbildung insgesamt ausreiche.



Drei Befragte sind der Ansicht, dass ökologisches Handeln in der beruflichen Praxis keine Bedeutung habe („bei uns im Betrieb wird Mülltrennung durchgeführt), weil dies keine Kundenanforderung sei.

Insgesamt lässt das Ergebnis der Befragung darauf schließen, dass die Befragten den Bereich Umweltschutz für ausbildungsrelevant halten, jedoch häufig keine Anbindung an die betriebliche Praxis sehen mit Ausnahme von der Behandlung von Gefahrgut und eventuell bei der Auswahl der Verkehrsträger.

In einer weiterführenden Untersuchung wäre eventuell zu klären, welche Bereiche des Umweltschutzes in der schulischen bzw. betrieblichen Ausbildung tatsächlich behandelt werden, um herauszufinden, wie die Rahmenstofflehrpläne umgesetzt werden bzw. inwieweit die Ausbildung stärker auf die betrieblichen Anforderungen fokussiert werden sollte.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle zum Thema Umweltschutz Folgendes formuliert werden: Nach Ansicht der Auszubildenden wird das Thema Umweltschutz in der schulischen und der betrieblichen Ausbildung zu wenig beachtet. Sie halten es aber für eminent wichtig, formulieren diese Aufgabe aber zugleich als gesamtgesellschaftliche Verpflichtung. Personalverantwortliche / Ausbilder nennen spontan nur selten Umweltschutzaspekte, auf Nachfrage attestieren sie ihnen wohl auch abstrakte Bedeutsamkeit, sehen aber betriebliche Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt (da die Kunden dies derzeit nicht aktiv nachfragen) und wollen dem gemäß hier kein profiliertes Aufgabenfeld definieren. Dies gilt nicht für den bereits erwähnten Gefahrgutbereich sowie die branchenübergreifenden Aspekte Abfalltrennung und Energiesparen.

#### *4.4 Themenkomplex 4: Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling*

Die Auszubildenden wurden zunächst befragt, welche Kompetenzen in ihrem Berufsleben in Bezug auf die oben genannten Bereiche relevant seien und welche davon ggf. in der Ausbildung nicht ausreichend vermittelt werden. Ebenfalls wurde erfragt, ob die eingesetzten Vermittlungsmethoden den Ausbildungserfolg hinreichend unterstützten bzw., ob andere Methoden helfen könnten, bessere Ausbildungserfolge zu erzielen.

##### *4.4.1 Einschätzung erforderlicher Kompetenzen*

Aus der Beantwortung der Frage nach betriebswirtschaftlichen Anforderungen lassen sich kaum Tendenzen erkennen, da die Befragten insgesamt 16 verschiedene Bereiche benennen, wobei der Bereich Personalwesen (drei Nennungen)

am häufigsten benannt wird. Allenfalls kann gesagt werden, dass der Bereich Kostenrechnung (Kalkulation mit zwei Nennungen, Kosten-Leistungsrechnung mit zwei Nennungen, Fahrzeugkostenkalkulation mit zwei Nennungen, Abrechnung mit eine Nennung) als wichtig angesehen wird.

Umgekehrt gefragt, welche Bereiche eher keine Rolle spielten, werden überwiegend auch nach Nennung der Impulsstichworte keine Angaben gemacht.

Die Beantwortung der Frage nach benötigten kostenrechnerischen bzw. controllingspezifischen Fähigkeiten fällt hingegen eindeutiger aus, nachdem in den überwiegenden Fällen die Impulsstichworte genannt wurden. Danach wird Fahrzeugkostenkalkulation sowie Sendungskalkulation (je sechs Nennungen) sowie verkehrsträgerspezifische Transportkalkulation (fünf Nennungen) als besonders wichtig angesehen. Lagerkalkulation/Lagerhaltungskennzahlen sowie Kontraktlogistikkalkulation wird mit Einschränkungen als wichtig angesehen.

#### 4.4.2 Bewertung der in der Ausbildung vermittelten Kompetenzen

In der Ausbildung geben vier der Befragten an, bisher ausreichend auf die an sie gestellten Anforderungen vorbereitet zu sein, während vier der Befragten keine Angaben machen. Nicht ausreichend vorbereitet auf den Bereich Marketing Mix fühlen sich drei der Befragten. Alle übrigen Nennungen sind jeweils nur einmal erfolgt. Daraus kann insgesamt geschlossen werden, dass die Vermittlung in den relevanten Bereichen als insgesamt als ausreichend erachtet wird.

#### 4.4.3 Bewertung der Methoden

Zu den schulischen Vermittlungsmethoden werden von fünf der Befragten keine Angaben gemacht, fünf halten diese für ausreichend bzw. gut. Im Übrigen werden die Vermittlungsmethoden teilweise als ausreichend erachtet und auch Kritik geübt. In je einem Fall wird der mangelnde Praxisbezug bzw. die fehlende Gruppenarbeit bemängelt. Aus der Tatsache, dass in einem Fall die Methode des Frontalunterrichts als nicht ausreichend angesehen wird, Gruppenarbeit bzw. die Lösung von Fallbeispielen und der Einbezug der Auszubildenden in den Unterricht als unterstützende Methode benannt wird, kann geschlossen werden, dass nach Ansicht der Befragten, diejenigen Methoden als besonders hilfreich angesehen werden, die eine aktive Mitwirkung ermöglichen. Dieses belegen auch die Antworten auf die Frage nach gewünschten Methoden. Dabei werden Gruppenarbeiten, Fallstudien sowie Rollenbeispiele ausdrücklich benannt.

Mit den Methoden der betrieblichen Ausbildung zeigen sich die Befragten überwiegend zufrieden.

## 4.5 Themenkomplex 5: Neue Informations- und Kommunikationssysteme

Zum Bereich neue Informations- und Kommunikationssysteme sollte festgestellt werden, welche Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten im Betrieb der Befragten besonders benötigt werden und ob sie in der schulischen bzw. betrieblichen Ausbildung ausreichend auf diese Erfordernisse vorbereitet werden.

### 4.5.1 Benötigte Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten

Die Befragten geben an, überwiegend Internet (12 Nennungen), E-Mail (elf Nennungen), sonstige Officeanwendungen (zehn Nennungen), Excel und Sendungsverfolgungssysteme (je sechs Nennungen), Buchungsprogramme (fünf Nennungen) und Lagerhaltung (vier Nennungen) im Betrieb einzusetzen. Insgesamt werden wesentliche Arbeitsabläufe durch die Nutzung des PC bestimmt.

Vergleicht man die Wichtigkeit der PC-Anwendungen im betrieblichen Alltag mit der schulischen Ausbildung in diesem Bereich, so ist diese als eher unzureichend zu bezeichnen. Lediglich Excel und Word werden zumindest teilweise behandelt (sechs bzw. sieben Nennungen). Teilweise wird überhaupt kein EDV-Unterricht erteilt oder nur eine Stunde pro Woche über ein Jahr. Lediglich zwei der Befragten geben an, durch die Schule ausreichend auf die betrieblichen Anforderungen vorbereitet zu sein. Ein Befragter gibt an, dass in der schulischen Ausbildung davon ausgegangen werde, dass die Auszubildende bereits ausreichende Vorkenntnisse hätten, wobei dies nicht immer der Fall sei.

Die Befragten sind hingegen überwiegend der Ansicht, in der betrieblichen Ausbildung ausreichend auf das Erforderliche vorbereitet zu sein. Dabei erfolgt das Erlernen meist im Rahmen der praktischen Anwendung (learning by doing) aber auch durch Mitarbeiterschulungen im Ausbildungsbetrieb.

Fast alle Befragten geben an, sich die erforderlichen Kenntnisse zumindest teilweise selber beigebracht zu haben, sei es durch Ausprobieren zu Hause am PC oder im Ausbildungsbetrieb. Teilweise hatten die Auszubildenden zu Beginn der Ausbildung bereits Vorkenntnisse, die sie zuvor in der schulischen Ausbildung erworben hatten.

Die derzeitige schulische Ausbildung im Bereich der Informations- und Kommunikationssysteme scheint auf Grund des Ergebnisses dieser Befragung wenig sinnvoll, obwohl gerade der Umgang mit diesen Systemen einen wesentlichen Teil der betrieblichen Anforderungen ausmacht. Bei einer Neuordnung wäre daher nochmals zu überlegen, auf welche Basisqualifikationen der Auszubildenden zu Beginn der Ausbildung zurück gegriffen werden kann, damit zum einen gewährleistet werden kann, dass alle Auszubildenden die Möglichkeit

haben, die an sie gestellten Anforderungen im Betrieb zu erfüllen, zum anderen eine Unterforderung im schulischen Bereich nicht eintritt.

Wichtig wäre hierbei auch abzuklären, wie die Ausbildungsinhalte auf die betriebliche und schulische Ausbildung in Zukunft verteilt werden, zumal zu bedenken ist, dass die betrieblichen Softwarelösungen, mit denen die Befragten umgehen müssen, je nach Unternehmen sehr unterschiedlich sind und einer schnellen Entwicklung unterliegen. Schulische Ausbildungspläne müssen daher flexibel gestaltet sein, um sowohl der individuellen Ausdifferenzierungen der betrieblichen Softwarelösungen als auch der schnellen Entwicklung in diesem Bereich Rechnung zu tragen.

#### 4.6 *Themenkomplex 6: Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition*

Zunächst ist im Rahmen dieses Fragenkomplexes eine Differenzierung der Aussagen unter Berücksichtigung der Ausbildungsbetriebe mit Ausrichtung national / international bzw. Nachverkehr / Fernverkehr zu beachten. Davon unabhängig gaben jedoch alle befragten Auszubildenden auf die Frage nach den im Betrieb notwendigen Fremdsprachen Englisch zur Antwort. Die Variationen reichen dabei von sehr wenig / ein bisschen<sup>120</sup> über *notwenig/braucht man halt*<sup>121</sup>, bis hin zu sehr wichtig bzw. besonders wichtig<sup>122</sup>. Insbesondere die Auszubildenden national tätiger Speditionen und aus dem Nahverkehr verwiesen jedoch darauf, dass ein speditionelles Grundwissen an Englisch, auch wenn es im eigenen Speditionsbetrieb nicht benötigt wird, grundsätzlich im Speditionsbereich notwendig ist bzw. förderlich sein könne<sup>123</sup>. Als weitere Fremdsprachen wurden – je nach internationaler Ausrichtung – osteuropäische Sprachen (mit zehn Nennungen), Französisch (mit vier Nennungen), Spanisch (mit drei Nennungen) sowie Japanisch / Chinesisch (mit einer Nennung) benannt. Handlungsfelder für die Anwendung der jeweiligen Sprache finden sich lt. Aussage der Auszubildenden in den Exportabteilungen (Zoll/Partnerspeditionen), im Bereich der Sendungsverfolgung und in kommunikativen Prozessen mit Kunden und Fahrern.

Die Frage nach der praxisnahen, sowohl schulischen als auch betrieblichen Ausbildung dieser Fremdsprachenkenntnisse bzw. der Beseitigung eventueller Mängel in diesem Bereich wurde von den befragten Auszubildenden sehr diver-

---

120 Vgl. Interview 0303,0403,1203, jeweils Frage 5 A.

121 Vgl. Interview 0103,0503,0703,0903,1003, jeweils Frage 5 A.

122 Vgl. Interview 0203,0603,0803,1403, jeweils Frage 5 A.

123 Vgl. Interview 1103 und 1303, jeweils Frage 5A.

gent beantwortet. Insbesondere in der schulischen Ausbildung wurden jedoch, bis aus wenige Ausnahmen, in denen die befragten Auszubildenden den Fremdsprachenunterricht als sehr gut<sup>124</sup>, gut<sup>125</sup> und ausreichend<sup>126</sup> bezeichneten, überwiegend Mängel gesehen. Zum einen wurde der Unterricht oft als zu kurz definiert<sup>127</sup>, zum anderen wurde das Niveau als sehr niedrig eingeschätzt<sup>128</sup> (vgl. hierzu auch Fragenkomplex „Ausbildung und Prüfung). Fachspezifischer Fremdsprachenunterricht ist oft unzureichend bzw. fehlt dieser nach Meinung einiger Befragter ganz.

Die im Unterricht angewandten Methoden fokussieren im Rahmen des Frontalunterrichts überwiegend die Grammatik, das Lernen von Vokabeln sowie Übersetzungen. Zwar gibt es laut Aussage eines/r Befragten ein spezielles Englischbuch für Spediteure<sup>129</sup>, der Englischunterricht wird in der Klasse eines/r anderen Befragten jedoch überwiegend in Deutsch abgehalten<sup>130</sup>. Selten genannt wurden Methoden der Gruppenarbeit sowie die Möglichkeit fachbezogener Rollenspiele. In den Gesprächen zeigte sich jedoch, dass gerade diese Methoden von den Auszubildenden als die Fremdsprachenkenntnisse positiv unterstützend angesehen wurden. Weitere Aspekte, die vereinzelt bemängelt wurden, bezogen sich allgemein auf die unterschiedlichen Fremdsprachenvorkenntnisse, die die Auszubildenden zu Beginn ihrer Ausbildung mitbringen und auf die unzureichende Qualifizierung der Lehrer (vgl. hierzu auch Themenkomplex 10C.). In einigen Fällen wurde auch der Wunsch nach einer zweiten Fremdsprache, Spanisch oder Französisch, geäußert<sup>131</sup>. Der Erwerb eines IHK-Fremdsprachenzertifikates scheint in einer der Berufsschulen möglich, dies sei lt. Aussage des/r Interviewten „das Beste, was einem passieren kann“<sup>132</sup>.

In der betrieblichen Ausbildung werden Fremdsprachen, wenn überhaupt, überwiegend im Rahmen eines „learning by doing“ abteilungsabhängig vermittelt bzw. können die in der Berufsschule erworbenen Kenntnisse, wenn sie den erworben wurden, hier ihre Umsetzung finden. Exportabteilungen und internationale Kundenkontakte fordern und fördern die Auszubildenden in diesem

---

124 Vgl. Interview 0803, Frage 6 B.1

125 Vgl. Interview 1503, Frage 6 B.1

126 Vgl. Interview 0103, Frage 6 B.1

127 Vgl. Interview 1103,1203,1303,1403, jeweils Frage 6 B.1

128 Vgl. Interview 0203, 1103 jeweils Frage 6 B.1

129 Vgl. Interview 0903, Frage 6 C.1

130 Vgl. Interview 0703, Frage 6 C.1

131 Vgl. Interview 0603, 0703, jeweils Frage 6 C.1

132 Interview 1503, Frage 6 C.1

Bereich. In einem Fall wurden Fremdsprachenkenntnisse im Betrieb durch die Arbeit an Fallstudien und eine Intranet gestützte Unterweisung gefördert<sup>133</sup>.

Schulische und betriebliche Defizite können bzw. könnten, so einige der Befragten, durch Selbststudium, Auslandspraktika/-sprachkurse oder fachspezifischen Fremdsprachenunterricht im Betrieb beseitigt werden. Bei den Auslandspraktika wurde jedoch auch darauf verwiesen, dass insbesondere im Rahmen einer verkürzten Ausbildungszeit von 21/2 die Zeiten hierfür zu knapp seien<sup>134</sup>. Eine/r der Befragten gab das Abitur als geeignete Voraussetzung zum/ zur Speditionskaufmann/-frau an<sup>135</sup>.

Im Bereich internationaler Bestimmungen, Regelungen oder Dokumente zeichnete sich klareres Bild ab. Auszubildende international tätiger Speditionen bzw. dem Fernverkehr gaben an, alle von uns genannten Impulsstichworte (Zolldokumente / Konossemente / Incoterms und CMR), je nach Betrieb sicherlich in unterschiedlicher Gewichtung, zu benötigen, wohingegen Auszubildende national tätiger Speditionen und dem Nahverkehr angaben, keines der von uns genannten Impulsstichworte zu benötigen.

#### 4.7 Themenkomplex 7: Mehrwertdienste

In den Ausbildungsbetrieben werden den Kunden nach Aussage der Auszubildenden verschiedene logistische Mehrwertdienste angeboten, die abhängig von der jeweiligen Spedition variieren und denen die Wünsche der Kunden zugrunde liegen. An der ersten Stelle der Mehrwertdienste steht nach Auswertung der Aussagen der Wunsch nach Kommissionierung, gefolgt von Montagetätigkeiten, Finanzdienstleistungen und der Konfektionierung. Vereinzelt genannt wurden Abfüllarbeiten, Etikettierungen, Versicherungsdienstleistungen und Sendungsverfolgung. Insbesondere Verpackungsdienstleistungen sowie das Angebot eines Call-Center's<sup>136</sup> wurden als darüber hinaus gehende Kundenanforderungen benannt. Hier war es jedoch den meisten Auszubildenden nicht möglich, genauere Einschätzungen der Situation vorzunehmen. Vereinzelt wurde auf insgesamt steigende Anforderungen<sup>137</sup>, das Outsourcing kundeninterner Logistik<sup>138</sup> und komplette Projektabwicklungen<sup>139</sup> hingewiesen. Eine/r der Befragten zur Frage

---

133 Vgl. Interview 1003, Frage 6 C.2

134 Vgl. Interview 1403, Frage 6 C.2

135 Vgl. Interview 0803, Frage 6 B.3

136 Vgl. Interviews 0603,0803,1203,1403, jeweils Frage 7 B.

137 Vgl. Interview 1203, Frage 7 B.

138 Vgl. Interview 1303. Frage 7 B.

139 Vgl. Interview 1403, Frage 7 B.

nach dem Angebot an logistischen Mehrwertdiensten an, bisher kaum in den Kontakt mit diesen getreten zu sein<sup>140</sup>.

Die Aussagen über die Vorbereitung auf diese Mehrwertdienste sowohl von schulischer als auch betrieblicher Seite aus, divergieren sehr stark. Diesbezüglich ist jedoch zu bedenken, dass sich die Auszubildenden in verschiedenen Lehrjahren befinden und sich daher nur schwer Rückschlüsse auf die bisher vermittelten Inhalte ziehen lassen. Im Bereich der schulischen Vorbereitungen ist jedoch bemerkenswert, dass nur eine/r der befragten Auszubildenden angab, gut auf logistische Mehrwertdienste vorbereitet worden zu sein<sup>141</sup>. Der überwiegende Teil der Befragten gab an, (bisher) gar nicht in der Berufsschule auf Mehrwertdienstleistungen vorbereitet worden zu sein<sup>142</sup>. Als Ausreichend bezeichnete eine/r der Befragten bisherige Bemühungen der Schule, eine/r Andere/r sprach davon, dass lediglich Tendenzen aufgezeigt worden seien. Als bereits in der Schule besprochen logistische Mehrwertdienste benannten einige der Befragten:

- Kommissionierung
- Verpackung und
- Konfektionierung (mit jeweils drei Nennungen).

Der Bereich der Zollabwicklung in der schulischen Ausbildung wurde von einem/r der befragten Auszubildenden als unzureichend bezeichnet. Geäußerte Defizite richteten sich einerseits gegen das Lehrpersonal, andererseits schlug der/die Befragten vor, dass man solche Papiere in der Schule auch mal selber ausfüllt<sup>143</sup>.

Im betrieblichen Bereich scheint das Gros der Auszubildenden hingegen, bezogen auf logistische Mehrwertdienste, überwiegend zufrieden mit den bisher gemachten Erfahrungen. Zwar schwanken hier die Aussagen zwischen besonders gut, gut, ausreichend und „könnte mehr sein“, es ist jedoch an Hand der Aussagen davon auszugehen, dass gerade die Speditionen, die auch im Bereich Logistik tätig sind, Ihren Auszubildenden die Möglichkeit bieten, einzelne logistische Abteilungen zu durchlaufen<sup>144</sup>. Allerdings beschränken sich jedoch auch hier die Vorbereitungen auf „learning by doing“, lediglich ein/e Auszubildende/r gab an, in Lehrgängen und Arbeitskreisen gut auf logistische Mehrwertdienste vorbereitet worden zu sein<sup>145</sup>. Ein/e Befragter gab an, von betrieblicher

---

140 Vgl. Interview 0603, Frage 7 A.

141 Vgl. Interview 0103, Frage 7 C.1/C.2

142 Vgl. Interviews 0203,0603,0703,0803,1003,1103,1403,1503, jeweils Frage 7 C.1

143 Vgl. Interview 0303, Frage 7 C.1

144 Vgl. Interview 0303/1303 und 1403, jeweils Frage 7

145 Vgl. Interview 1003, Frage 7 C.2

Seite aus, nicht auf logistische Mehrwertdienste vorbereitet worden zu sein<sup>146</sup>, ein/e Andere/r beschränkte sich darauf, bisher noch nicht mit logistischen Mehrwertdiensten im Betrieb zu tun gehabt zu haben<sup>147</sup>.

Auf die Frage nach weiterem Ausbildungsbedarf in diesem Bereich wussten die meisten der Befragten nichts zu antworten. Ein einzelner Vorschlag bezog sich auf Kalkulation für Kontraktdienstleistungen<sup>148</sup>.

Bemerkenswert scheint noch, dass in diesem Zusammenhang eine/r der Befragten zu bedenken gab, dass es kaum möglich sei, alle Mehrwertdienste in der betrieblichen Ausbildung aufzunehmen. Wenn dann würden diese nur betriebs-spezifisch oder exemplarisch abgehandelt werden können, die Informations-pflicht müsste jedoch auf Seiten der Schule liegen.<sup>149</sup>

#### 4.8 Themenkomplex 8: Verkehrsträger

Im Fragenkomplex 8 sollten zunächst die Verkehrsträger identifiziert werden, mit denen die Befragten während ihrer betrieblichen Ausbildung bisher in Kontakt getreten sind. Die hier gegebenen Antworten lassen sich zwei Konstellationen zuordnen; entweder kamen die Auszubildenden bisher nur mit dem LKW bzw. Straßenverkehr in Berührung<sup>150</sup> oder aber sie kamen mit der Kombination LKW/Straßenverkehr, Seeverkehre und Luftverkehre in Kontakt. Konstatiert werden konnte zudem, dass die Befragten nur selten in den Unternehmen mit Schienenverkehren und der Binnenschifffahrt Kontakt aufnehmen<sup>151</sup>. Ein/e Einzelne/r gab an eigentlich mit allen Verkehrsträgern bisher in Verbindung getreten zu sein<sup>152</sup>. Unabhängig von der betrieblichen Ausrichtung der Spedition konnten die wenigsten etwas mit Rohrleitungsverkehren verbinden<sup>153</sup>.

Sehr heterogen waren hingegen die Antworten auf die Frage, welche dieser im Unternehmen vorkommenden Verkehrsträger bisher noch nicht in der schulischen Ausbildung behandelt worden seien. Die Antworten reichten hier von einzelnen Verkehrsträgern wie Binnenschifffahrt oder Luftverkehre über „*alle wurden behandelt*“ bis hin zu „*nur Straßenverkehre wurden bisher behandelt*“.

---

146 Vgl. Interview 0603, Frage 7 C.2

147 Vgl. Interview 0203, Frage 7 C.2

148 Vgl. Interview 1003, Frage 7 C.

149 Vgl. Interview 0803, Frage 7 C.

150 Vgl. Interview 0503,1103,0103,0403,1503, jeweils Frage 8 A.

151 Vgl. Interview 0203,1003,1203,1403, jeweils Frage 8 A.

152 Vgl. Interview 1303, Frage 8 A.

153 Vgl. Interview 1303, Frage 8 A.



Als erwähnenswert wurde es von einem/r der Befragten empfunden, dass zwar alle Verkehrsträger in der Schule behandelt worden seien, jedoch nur die betriebsspezifischen Verkehrsträger Teil der Prüfung seien. Dies ist insofern bemerkenswert, als gerade die Verkehrsträger, mit denen die Auszubildenden auf betrieblicher Seite bisher noch nicht in Kontakt getreten sind, damit auch nicht von den Auszubildenden gelernt werden müssen. Dies divergiert jedoch mit den Antworten der befragten Auszubildenden auf die Frage nach der Gewichtung der einzelnen Verkehrsträger in der Ausbildung und sollte, falls für alle Prüfungen verbindlich, überdacht werden.

Einig waren sich die meisten der Befragten darüber, dass alle Verkehrsträger in der Ausbildung berücksichtigt werden sollten, auf wenn die Gründe dafür unterschiedlich gelagert schienen. Vordergründig sei die Berücksichtigung aller Verkehrsträger, „so das Leute die nur nationale Verkehre machen in der Berufsschule auch Kenntnisse internationaler Verkehre vermittelt bekommen und umgekehrt“<sup>154</sup>, wichtig um auch nach der Ausbildung noch flexibel auf Stellenangebote eingehen zu können. „Man weiß ja nicht, wo man nach der Ausbildung arbeiten wird“<sup>155</sup>. Tiefergehend war jedoch auch die Begründung eines/r Befragten, der/die es für sinnvoll erachtete über ein Grundwissen aller Verkehrsträger zu verfügen, um individuell auf Kundenwünsche eingehen zu können<sup>156</sup>. Die Antworten auf die Frage nach der Intensität der Vermittlung der einzelnen Verkehrsträger lassen sich hingegen drei Gruppen zuordnen. Zum einen die Gruppe der Befragten, die mit der Intensität der bisherigen Vermittlung der einzelnen Verkehrsträger zufrieden ist und sich diesbezüglich keinerlei Veränderungen wünscht<sup>157</sup>; zum Zweiten diejenigen, die der Meinung sind, dass alle Verkehrsträger behandelt werden sollten, vorrangig jedoch in der genannten Reihenfolge Straßenverkehre, See- & Luftfracht<sup>158</sup> und zum Dritten diejenigen, die der Ansicht sind, das je nach Betrieb der Schwerpunkt gesetzt werden sollte<sup>159</sup>. „Kommt darauf an, welche Richtung man im speditionellen Bereich macht. National ist Binnenschiffahrt, LKW und Bahn wichtig. International wichtig sind halt Luftfracht, Seeschiffahrt und LKW für den Vortransport“<sup>160</sup>. Auf die direkte Vermittlung von Rohrleitungsverkehren ging keine/r der Befragten ein.

---

154 Interview 1403, Frage 8 C.

155 Interview 0703, Frage 8 C.

156 Vgl. Interview 1303, Frage 8 C.

157 Vgl. Interview 0603,1003, Frage 8 C.

158 Vgl. Interview 0303,0603,0903,1103,1403, jeweils Frage 8 C.

159 Vgl. Interview 0403. Frage 8 C.

160 Interview 1403, 8 C.

#### 4.9 Themenkomplex 9: Logistikinhalte

Der Themenkomplex Logistikinhalte sollte die Bedeutung aktueller logistischer Dienstleistungen, die über das klassische Speditionsgeschäft hinausgehen diskutieren und spezifische Qualifikationen für Logistikleistungen identifizieren. Auf die Frage nach der bisherigen Vermittlung speditionübergreifender Qualifikationen wussten viele der Befragten auch nach Nennung der Impulsstichworte nichts zu antworten<sup>161</sup>. Dies könnte zum einen in einer mangelnden Information der Befragten begründet liegen, zum anderen könnte es aber auch darauf verweisen, dass die Unternehmen der befragten Auszubildenden keine, über das klassische Speditionsgeschäft hinausgehenden, logistischen Dienstleistungen anbieten. Mehrfach beschränkten sich die Antworten auf diese Frage auf Beratungskompetenzen, wobei es sich hierbei zumeist um kommunikative, rhetorische Kompetenzen zur Betreuung der, und den Umgang mit Kunden handelte<sup>162</sup>. Drei der Befragten gaben an, in Ihrer bisherigen Ausbildung sowohl Kompetenzen im Bereich der Beratung, als auch im Bereich der Planung von Distributionsstrukturen, der Mitarbeiterereinsatzplanung und der Lagerlayout-Planung vermittelt bekommen zu haben; wobei die Antworten der Befragten eine Differenzierung zwischen schulischer und betrieblicher Ausbildung teilweise nicht zuließen<sup>163</sup>. Es wurde jedoch von einem/r der Befragten in Erwägung gezogen, dass man während der Ausbildung, auf Grund der Fülle an Informationen, nicht mehr alles vermittelt bekommen könne; er/sie habe jedoch immer die Möglichkeit gehabt, sich von schulischer Seite her ein Grundwissen anzueignen, welches im Betrieb durch praktische Anwendung vertieft wurde<sup>164</sup>. Vereinzelt Nennungen bezogen sich auf die Kommissionierung von Lagerware, Beschaffungslogistik und Verpackung.

Vergleicht man hier die Befunde im Bereich Logistik und Mehrwertdienste, dann fällt auf, dass Personalverantwortliche/Ausbilder und Fachkräfte insgesamt ein Anwachsen logistischer Anforderungen an die Betriebe feststellen oder zumindest prognostizieren, dass aber gleichwohl Anforderungen an die Ausbildung nicht in dem Maße formuliert werden, wie dies in Bezug auf die Realität / prognostizierte Realität der Fall ist. Diese Differenz ist der Tatsache geschuldet, dass hier Skepsis vorherrscht (insbesondere bei den Personalverantwortlichen/Ausbildern), ob dieser Themenkomplex noch ausreichend in der Ausbildung untergebracht werden kann. Daraus zu lesen, dass Logistikinhalte gar nicht

---

161 Vgl. Interview 0103,0203,0503,0603,0703,1103,1503, jeweils Frage 9 A.

162 Vgl. Interview 0403,0803,0903,1003,1203,1303, jeweils Frage 9 A.

163 Vgl. Interview 1203,1303,1403, jeweils Frage 9 A.

164 Vgl. Interview 1303, Frage 9 A.

Teil einer novellierten Ausbildung zu sein habe, verbietet sich nach unserer Meinung. Vielmehr müsste hier genau ausgelotet werden, wie auf die mehrheitlich festgestellten oder prognostizierten Entwicklungen reagiert werden kann, um ausreichend Grundlagen im Bereich Logistik zu schaffen, ohne rein speditivonelle Aspekte zu vernachlässigen.

Im Bereich der methodischen Vermittlung oben genannter Qualifikationen ist zu konstatieren, dass das Wissen über Methoden der Qualifikationsvermittlung bei den Interviewpartner sehr eingeschränkt ist; fast die Hälfte der Befragten konnte hierzu keine Angaben machen. Die zur Vermittlung eingesetzten Methoden beschränkten sich ansonsten stark auf „learning by doing“ bzw. eine Registrierung von Verhaltensweisen im Ablauf Vormachen - Nachmachen<sup>165</sup>. Dabei ist nicht davon auszugehen, dass diese Methoden von den meisten Betrieben bewusst eingesetzt werden, vielmehr erscheinen sie eher als Tugenden, die aus der Not heraus geboren wurden. Vereinzelt wurden jedoch auch, neben der klassischen Methode des Frontalunterrichts in der Schule, Lehrgespräche, die Arbeit in Projekten sowie die Methode der auftragsorientierten Qualifizierung angegeben; wobei bei den zuletzt genannten auch von einer Form des „learning by doing“ ausgegangen werden kann. „In Gesprächen und auch über Projektbeteiligungen, also die direkte Mitarbeit bei der Produktion, Organisation und Kommunikation, da bekommt man alles direkt mit“<sup>166</sup>. Zusätzlich wurde in einem Fall einmal jährlich betriebsinterner Unterricht durchgeführt<sup>167</sup>.

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch in Bezug auf die Beurteilung der angewandten Methoden. Wiederum war das Gros der Befragten nicht in der Lage, diese Frage zu beantworten<sup>168</sup>. Für richtig oder ausreichend hielten vier der Befragten die angewandten Methoden, wobei es sich dabei hauptsächlich um „learnig by doing“ handelte, eine/r der Befragten gab zudem an, sich die Anwendung einer anderen Methode nicht vorstellen zu können<sup>169</sup>. Nur zwei der Befragten gaben an, sich mehr Gruppenarbeit, Rollenspiele und Fallstudien im Bereich der Qualifikationsvermittlung zu wünschen<sup>170</sup>. Aber auch der Faktor Eigeninitiative wurde von einem/r der Befragten im Bereich der Vermittlung von Logistikinhalten als relevant herausgestellt. „Also grundsätzlich sollte sich

---

165 Vgl. Interview 0303,0803,0903,1003, jeweils Frage 9 B.

166 Interview 1403, Frage 9 B.

167 Vgl. Interview 1303, Frage 9 B.

168 Vgl. Interview 0103,0203,0503,0603,0703,0803,0903,1103,1503 jeweils Frage 9 C.

169 Vgl Interview 0303, Frage 9 C.

170 Vgl. Interview 1003, 1203, jeweils Frage 9 C.

jeder Auszubildende sagen, dass er hier in den einzelnen Abteilungen ist, um etwas zu lernen<sup>171</sup>.

#### 4.10 Themenkomplex 10: Ausbildung und Prüfung

Vorneweg ist zu diesem Fragenkomplex zu sagen, dass dieser insgesamt ein sehr heterogenes, individuell geprägtes Bild der Befragten widerspiegelt. Mit den gültigen Ausbildungs- und Prüfungsanforderungen zufrieden waren sechs der befragten Auszubildenden. Die Aussagen schwankten dabei von „ist so o. k.“<sup>172</sup> bis hin zu „sinnvoll und wichtig“<sup>173</sup>. Im Bereich der überflüssigen bzw. nicht erforderlichen Ausbildungs- und Prüfungsanforderungen lag ein Schwerpunkt im Bereich Rechnungswesen / Buchhaltung. Die Befragten waren der Ansicht, dass die Umsetzung des Gelernten im Bereich Rechnungswesen / Buchhaltung in der betrieblichen Praxis eines/r Speditionskaufmannes/-frau keine Relevanz mehr besitze – hierfür gebe es andere Ausbildungen. Die Befragten wünschten sich eine Reduzierung der Inhalte auf Grundlagen<sup>174</sup>. Vereinzelt Aussagen bezogen sich auf die Fächer:

- *Wirtschaft und Gesellschaft*; hier werde das Thema Tarifverhandlungen und Betriebsrat zu lange behandelt, obwohl es lt. Aussage des/der Befragten keine Praxisrelevanz besitze, da in den meisten Speditionen der Auszubildenden seiner / ihrer Klasse kein Betriebsrat existiere. Bei einer späteren betrieblichen Konfrontation wäre es auch möglich, sich dieses Wissen eigenständig anzueignen.<sup>175</sup>
- *Religionslehre* als sogenanntes Ausgleichsfach; hier wäre eine Verteilung der dafür eingesetzten Stunden auf andere Fächer sicher sinnvoller.<sup>176</sup>
- *Ablage*; auf Grund des heutigen EDV-Einsatzes überflüssig<sup>177</sup>.

Speziell auf Prüfungsanforderungen bezogen sich zwei der befragten Auszubildenden. Die erste Aussage bezog sich dabei auf die Abschlussprüfung, in der zu wenig konkrete und zu sehr allgemeine Kenntnisse abgefragt werden würden<sup>178</sup>,

---

171 Interview 1303, Frage 9 C.

172 Vgl. Interview 0803, Frage 10 A.

173 Vgl. Interview 0203,0303,0703, jeweils Frage 10 A.

174 Vgl. Interview 0403,0903,1003,1403, jeweils Frage 10 A.

175 Vgl. Interview 0603, Frage 10 A.

176 Vgl. Interview 1303, Frage 10 A.

177 Vgl. Interview 1203, Frage 10 A.

178 Vgl. Interview 0103, Frage 10 A.

die zweite auf die Zwischenprüfung, die unter der Prämisse, dass die Prüfungsfragen für ganz Deutschland gestellt werden, als absolut sinnlos erachtet wurde, da sie kein wirkliches Bild über den individuellen Leistungsstand der SchülerInnen widerspiegeln; dieser Ansicht seien auch die Lehrer, was sich in der Forderung nach Leistungskontrollen über den bereits gelernten Stoff ausdrücke<sup>179</sup>.

Generell wünschten sich die Befragten im Rahmen der schulischen Ausbildung mehr Bezug zur Praxis, kompetentere Lehrer und besseren Unterricht, dessen Ausrichtung jedoch individuell divergiert. „In der Praxis lernt man alles was man im Betrieb braucht für die Arbeit, in der Schule muss man ein bisschen praktischer werden“<sup>180</sup>. Die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Theorie und Praxis wird unter anderem durch verstärkte Projektarbeit eingefordert, in der auch individueller auf die einzelnen Auszubildenden eingegangen werden kann<sup>181</sup>. Der Unterricht sei oft zu oberflächlich, es solle praxisbezogener unterrichtet werden; teilweise gingen die Aussagen soweit, man lerne in der Berufsschule nichts, was für die Praxis wirklich relevant wäre, z.B. das Trainieren von Kundengesprächen<sup>182</sup>. Häufig würden auch nur Buchkopien mit Fragen und anschließenden Lösungen ausgeteilt, ohne dass auf den Wunsch der Auszubildenden nach Erklärung eingegangen würde<sup>183</sup>. Bemängelt wurde in diesem Bereich zudem, dass nur konventionelle Speditionslehre – die in dieser Form keine betriebliche Relevanz mehr besitzt – in der Schule unterrichtet werde. Der Unterricht solle insgesamt fachspezifischer und mehr fallbezogen sein, wobei hier auch Forderungen in Bezug auf die Aktualität der vermittelten Inhalte laut wurden. Eine Minderung der Theorie im Allgemeinen sei wünschenswert.

Die Kompetenz der Lehrer wurde von vielen der Befragten in Frage gestellt. Es würde nur einigen Wenigen, abhängig vom Lehrer und vom Fach<sup>184</sup> gelingen Theorie und Praxis gut miteinander zu verknüpfen<sup>185</sup>. Zum einen würden laut Aussage einer/s Befragten, die meisten Lehrer auf dem konventionellen Speditionsmodell beharren<sup>186</sup>. Zum anderen wären Inhalte oft veraltet, wobei gerade im expeditionellen Bereich die Aktualität der Inhalte (Zoll / Recht) wichtig wäre, so dass man sich hier eine Modernisierung wünscht. Auch gab es Aussagen, Lehrern fehlen schlichtweg die Praxiserfahrung, auch sollten sie sich mehr Zeit für

---

179 Vgl. Interview 0603, Frage 10 A.

180 Interview 0103, Frage 10 D.

181 Vgl. Interview 1103, Frage 10 B.1

182 Vgl. Interview 1403, Frage 10 B.1

183 Vgl. Interview 0603, Frage 10 B.1

184 Vgl. Interview 1003, Frage 10 C.

185 Vgl. Interview 0103,0303,0603, jeweils Frage 10 C.

186 Vgl. Interview 0703, Frage 10 C.

die Auszubildenden nehmen. Positive Stimmen sagten aus, dass die Verknüpfung von betrieblicher und schulischer Ausbildung den Lehrern gut bis sehr gut gelungen sei<sup>187</sup>, so dass sich hier sicher keine generellen Aussagen treffen lassen. Problematisch sei noch die Vertretung bei Lehrerausfällen sowie ein Mangel an Lehrern insgesamt. Einer der Befragten gab an, in einer Klasse mit 36 Schüler unterrichtet zu werden<sup>188</sup>.

Bezogen auf die Unterrichtsinhalte sollten verstärkt Fremdsprachen berücksichtigen werden, zumindest sollte es die Möglichkeit geben, auf Wunsch eine zweite Fremdsprache zu erlernen (vgl. hierzu auch Fragenkomplex 6: Fremdsprachenkenntnisse). Auch sollten die Bereiche Zollabwicklung und Disposition, neben den bisher genannten Inhalten im Bereich internationale Spedition, Sprachen und kommunikative Kompetenz intensiver behandelt werden. Der Einsatz moderner Medien in der schulischen Ausbildung sei zudem unzureichend.

Die Antworten zur betrieblichen Ausbildung ergeben ein positiv geprägtes Bild. „In der Praxis lernt man alles, was man für die Arbeit braucht“<sup>189</sup>. So fand das Gros der Befragten die Betreuung und Inhalte während der betrieblichen Ausbildung sehr gut bis in Ordnung<sup>190</sup>. Bemängelt wurde in zwei Fällen die Betreuung der Auszubildenden, hier solle der Ausbildungsleiter sich verstärkt um die Belange der Auszubildenden kümmern<sup>191</sup>. Vereinzelt wurde der Wunsch nach internem Unterricht, spezifisch im Bereich Fremdsprachen, EDV-Anwendungen und Gefahrgutschulungen geäußert. Auch gab es Befragte, die zu Beginn ihrer Ausbildung eine Informationen über die im Unternehmen befindlichen Abteilungen vermisst haben und sich Materialien über den Betrieb und die einzelnen Abteilungen gewünscht hätten. Besonders positiv wurde der Aufbau einer Musterspedition von einem/r der Befragten bewertet; dies solle auf jeden Fall vertieft werden<sup>192</sup>.

Generell wünschen sich die befragten Auszubildenden einerseits eine größere Akzeptanz ihrer Person und mehr Eigenständigkeit<sup>193</sup>, andererseits kritisieren einige den Einsatz ihrer Person als vollwertige Arbeitskraft; hier sicher auch unter dem Aspekt von Überstunden<sup>194</sup>. Der IHK-Prüfung wird laut einem/einer

---

187 Vgl. Interview 0503,0903,1303, jeweils Frage 10 C.

188 Vgl. Interview 1003, Frage 10 B.1

189 Interview 0103, Frage 10 B.2

190 Vgl. Interview 0103,0203,0403,0503,0903,1003, jeweils Frage 10 B.1

191 Vgl. Interview 0603,1203, jeweils Frage 10 B.1.

192 Vgl. Interview 0203, Frage 10 B.2

193 Vgl. Interview 0703,1303, jeweils Frage 10 D.

194 Vgl. Interview 0603,1003, jeweils Frage 10 D.

Befragten ein zu hoher Stellenwert zugewiesen. „Der Betrieb wird nicht genügend berücksichtigt. Fast nur schulische Belange und Theorie sind dann in der Prüfung [relevant]. Das hat dann mit der [betrieblichen] Ausbildung nicht mehr viel zu tun“<sup>195</sup>. Auch sollte man den Auszubildenden mehr Zeit zum lernen lassen, natürlich nur unter der Prämisse, dass auch jeder Auszubildende die Bereitschaft zum lernen mitbringt, da man sonst fehl am Platze sei <sup>196</sup>.

### *Bemerkungen*

Einige Interviewpartner ergriffen nach Abschluss der Befragung die Gelegenheit noch einige Bemerkungen zur Befragung zu äußern, wobei die Befragung und Initiative des BiBB von den Interviewpartner als überaus positiv bewertet wurde. Die meisten befragten Auszubildenden erklärten ein großes Interesse an den Ergebnissen. Dies lässt sich auch darauf zurückführen, dass viele der Befragten es als positiv empfanden, dass ihre Meinung Berücksichtigung findet.

## **5 Personalvertreter / Betriebsräte (Bianca Goertz)**

Die befragten Betriebsräte spielen in der Auswertung der Befragung keine maßgebende Rolle, da nur drei der insgesamt fünfzehn befragten Speditionen entweder über einen Betriebsrat verfügten oder zur Befragung freistellen konnten. Die Aussagen der einzelnen Betriebsräte lassen daher auch keine Generalisierung zu, sind aber sicher als Impulse zu beachten. Der Betriebsrat als Arbeitnehmervertreter weiß um die Belange der MitarbeiterInnen und Auszubildenden und ist in erster Linie Ansprechpartner für diese, wenn sich Probleme im Unternehmen ergeben.

### *5.1 Themenkomplex 1: Handlungskompetenz*

Die Frage nach den wichtigsten Fähigkeiten und Kenntnissen von Speditionskaufleuten wurde von den Betriebsräte neben allgemeinem Speditionswissen und spezifischen Betriebsanforderungen (Tanktechnik, Gefahrgutrecht und Versicherungswesen) überwiegend mit der Angabe von überfachlichen Kompetenzen beantwortet. Hierzu zählen insbesondere fremdsprachliche Kompetenzen, EDV-Kenntnisse sowie Organisationstalent und Kommunikationsfreudigkeit. Zwei der drei Betriebsräte verwiesen zudem auf geographische Kenntnisse bzw. ein geographisches Verständnis. Diese Anforderungen bzw. Kenntnisse und Fähigkeiten waren nach Angaben der Befragten im Grundsatz schon immer

---

195 Interview 1003, Frage 10 D.

196 Vgl Interview 1303, Frage 10 B.2

gegeben, jedoch hätten in den letzten Jahren primär Veränderungen im EDV-Bereich zu Kompetenzverschiebungen (Spezialisierungen, veränderte Zeitstrukturen) geführt. Der EDV-Bereich wurde dementsprechend auch in allen drei Speditionen am stärksten geschult. Im Angebot befanden sich je nach Spedition zudem Seminare zur Schulung des Telefon-/ Kundenverhaltens, SLVS-Schulungen und Gefahrgutrechtsschulungen. Dem EDV-Bereich wurde auch das größte Entwicklungspotenzial zugewiesen. Hier wird jedoch einerseits befürchtet, dass auf Grund der Entwicklungen im EDV-Bereich weniger spezifische Kenntnisse benötigt würden, was dazu führt, dass immer mehr Ungelernte eingestellt werden. Andererseits eröffnet der Einsatz von EDV-Techniken Entwicklungspotenziale für die Speditionen im Rahmen der Kundenanbindung o.ä.. Die Konsequenzen, die sich hieraus ergeben, sieht ein Betriebsrat als verstärkten Stressfaktor. Die Produktivität steigt auf Grund der Entwicklungen im EDV-Bereich, gleichzeitig sinkt die Personaldecke, da durch neue Kommunikationsmittel Zeit und damit Personal eingespart wird.

## 5.2 Themenkomplex 2: Kundenorientierung

Als in der Regel den betrieblichen Alltag bestimmende Kundenanforderungen wurden betriebspezifische *Serviceleistungen* genannt. „Kundenorientierung (...) ist das Maß aller Dinge“<sup>197</sup>. Das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter definiert sich nach Angabe der Betriebsräte demnach neben Arbeitstugenden wie Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit, kommunikativen Kompetenzen primär über Flexibilität. Fachliche Kenntnisse wurden nicht explizit genannt. Es ist daher davon auszugehen, dass diese vorausgesetzt wurden. Die Anpassung der einzelnen Profile an das Merkmal Kundenorientierung erfolgt in der Regel über Learning by doing oder die Weitergabe des Wissens von einem Mitarbeiter zum Nächsten. Im Rahmen der Ausbildung werden die Auszubildenden instruiert, Kundenwünsche und -erfordernisse im Rahmen der Möglichkeiten zu respektieren und zu erfüllen<sup>198</sup>. Spezifische Leistungen für den Kunden werden meist durch interne Schulungen vermittelt, alternierend auch durch Schulungen der Verlager<sup>199</sup>. Es wird erwartet, dass Kundenorientierung weiter zunehmen wird. Explizit wird von

- einer stärkeren Spezialisierung (auf Leistungen oder Kunden),
- speziell auf den Kunden zugeschnittenen Lösungen,

---

197 Interview 1404, Frage 2 A.

198 Vgl. Interview 1404, Frage 2 B.

199 Vgl. Interview 0704, Frage 2 C.



- der stärkeren Vernetzung und
  - einem Anstieg der Nachfrage an Mehrwertdiensten
- ausgegangen.

Qualifizierungsinhalte, die sich hieraus ergeben könnten, gehen in den Bereich der IT-Kompetenzen sowie in die Vermittlung von Kenntnissen zur logistischen Vernetzung der einzelnen Teilstrecken<sup>200</sup>. Angaben zu Qualifizierungsformen wurden lediglich von einem der Befragten gemacht. Hier lässt sich die Aussage über *Schulungen* jedoch nicht weiter differenzieren.

### 5.3 Themenkomplex 3: Umweltschutz

Umweltschutz spielt in den Unternehmen der befragten Betriebsräte eine unterschiedlich große Rolle. Die Antworten reichen im Rahmen der Handlungsanforderungen, die im Bereich Umweltschutz an die Mitarbeiter/innen gestellt werden von „keine“, bis hin zu den genannten Impulsstichworten

- Mülltrennung
- Energie sparen
- Ökologische Beschaffung
- Gefahrgutklassen
- GGVS und GGVE.

Erwähnung fand auch die Verladung in Kombiverkehren unter ökologischen Gesichtspunkten sowie der Einsatz einer zentralen Disposition zur Vermeidung von Mehrfahrten<sup>201</sup>.

Anzumerken ist noch, dass der Bereich der Arbeitssicherheit zwei der drei Befragten als relevant erschien, dieser jedoch nicht primär unter dem Aspekt Umweltschutz angesehen wurde. Als daraus resultierende Ausbildungsinhalte, die zusätzlich in die Ausbildung mit aufgenommen werden sollten, forderten daher diese Befragten auch die stärkere Einbindung des Aspektes Arbeitssicherheit. Gewünscht wurden zudem von einem der Befragten Kenntnisse des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes, entsorgungslogistischer Konzepte sowie ökologische und wirtschaftliche Aspekte der Nachhaltigkeit. Der Aspekt Mülltrennung erschien als nicht ausbildungsrelevant. „Umweltaspekte zu lehren, abgesehen von den Dingen die man als normaler Mensch lernt – Mülltrennung und diese ganzen Geschichten – [da] würde ich bei uns gar nicht die Möglichkeit sehen, so etwas auszubilden“<sup>202</sup>. Änderungen in den letzten Jahren in Bezug auf

---

200 Vgl. Interview 0704 und 1404, jeweils Frage 2 E.

201 Vgl. Interview 0704, Frage 3 A.

202 Interview 1404, Frage 3 B.

die Handlungskompetenz der Mitarbeiter im Bereich Umweltschutz gab es in zweierlei Hinsicht. Einerseits wurden Umweltaspekte von einem der Befragten als eine Erscheinung deklariert, die erst seit einigen Jahren existiert. Andererseits gab einer der Befragten an, dass auch Umweltkompetenz verstärkt auf den unteren Entscheidungsebenen an Gewicht gewinnt, da die Entscheidungsfindung insgesamt in den letzten Jahren nach unten verlagert wurde. Angaben über Maßnahmen zur Qualifizierung wurden von keinem der Befragten gemacht. Auch die Frage über zukünftige Änderungen in diesem Bereich wurde nur spärlich mit sich eventuell ändernden Gesetzen und „Einfach nur diese ganz normalen Dinge“<sup>203</sup> beantwortet. Qualifikationserfordernisse ergeben sich nach Ansicht der befragten Betriebsräte daraus nicht.

#### 5.4 *Themenkomplex 4: Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling*

Die Differenzierung der Fragestellung war für die Befragten nicht ganz eindeutig. Als relevante betriebswirtschaftliche Fähigkeiten wurden von einem der Befragten Kostenrechnung und Controlling genannt. Auch die LKW-Kalkulation, die Berechnung der Transportrouten sowie die Mietenberechnung im Containerverkehr wurden von einem der Befragten im betriebswirtschaftlichen Sinne präferiert. Der Betriebsrat einer weiteren Spedition vermisste alleine schon mathematisches Grundverständnis (Währungsrechnen, Dreisatz), aber auch hier stand betriebswirtschaftliches Denken bei der Kalkulation von größeren Angeboten im Vordergrund. Zusätzlich in die Ausbildung aufgenommen wissen wollten die Befragten einhellig Kostenrechnung. „Ich hab so (...) das Gefühl, dass sich viele Kollegen nicht darüber im Klaren sind, was für ein Kostenapparat überhaupt hinten dran hängt und wie sich solche Kosten zusammensetzen“<sup>204</sup>. „Es sollten aber zumindest Grundkenntnisse in der Kostenrechnung vermittelt werden“<sup>205</sup>. Die Frage nach den kostenrechnerischen und controllingspezifischen Fähigkeiten beantworteten zwei der drei Befragten nach Aufzählung der Impulsstichworte mit

- verkehrsträgerspezifische Transportkalkulation,
- Fahrzeugkostenrechnung,
- Sendungskalkulation,
- Lagerkalkulation,
- Lagerhaltungskennzahlen.

---

203 Interview 1404, Frage 3 E.

204 Interview 1404, Frage 4 B.

205 Interview 1104, Frage 4 B.

Kontraktlogistikkalkulation als eine besonders wichtige kostenrechnerische Fähigkeit wurde von einem der befragten Betriebsräte, die Fahrzeugkostenrechnung auf Grund der Struktur des Unternehmen von einem anderen verneint.

Als ausbildungsrelevant sahen allen Befragten, je nach Unternehmen spezifisch ausgerichtet, ein allgemeines kalkulatorisches Verständnis an. Auch die Antworten auf die Frage nach den Veränderungen in diesem Bereich in den letzten Jahren ließen erkennen, dass der Faktor Kostenrechnung, insbesondere seit dem Wegfall der Tarife, einen großen Stellenwert in der täglichen Arbeit von Speditionskaufleuten einnimmt. „Alles ist stärker orientiert auf Kostenrechnung“<sup>206</sup>. Qualifizierungsmaßnahmen sind nach Ansicht der Befragten notwendig, durchgeführt werden allerdings ihrer Kenntnis nach keine in diesem Bereich. Auch die von den Befragten erwarteten Änderungen im Anforderungsprofil der Mitarbeiter/innen sind durch Kostenrechnung und Kalkulation bestimmt. Insbesondere die Verantwortung hierfür wird immer weiter nach unten verlagert und liegt verstärkt „bei dem einzelnen Mitarbeiter“<sup>207</sup>.

### 5.5 Themenkomplex 5: Neue Informations- und Kommunikationssysteme

Alleine der Umfang der Antworten zum Fragenkomplex „*Neue Informations- und Kommunikationssysteme*“, läßt erkennen, dass ihnen die befragten Betriebsräten eine große Bedeutung beimessen. Besonders benötigt werden von den neuen Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten fast alle in den Impulsstichworten aufgeführten Anwendungen. Insbesondere der Bereich Internet und E-Mail sowie damit zusammenhängende Systeme wie die Sendungsverfolgung wurden als wichtig erachtet.

Der Bereich der Office-Anwendungen (Word, Excel etc.) wurde zudem von einem der Befragten als Grundkenntnis /- voraussetzung angesehen. Aufbauend auf dieses Grundverständnis sollte es nach Erachten dieses Befragten möglich sein, andere Systeme (Großrechneranwendungen) im *Do-it-yourself-Verfahren* zu erlernen.<sup>208</sup> Anwendungen wie Tourenplanungsprogramme und Lagerverwaltungssysteme spielen je nach Ausrichtung des Unternehmens eine mehr oder weniger große Rolle.

In der Ausbildung sollte die Vertiefung der bereits vorhandenen IT-Grundkompetenz stärker berücksichtigt werden. Mehr Wert sollte auch auf Internet-Recherche und den Umgang mit E-Mail gelegt werden. Tourenplanungsprogramme, Lagerverwaltungssysteme und Buchungsprogramme sollten nach

---

206 Interview 1104, Frage 4 E.

207 Interview 0704, Frage 4 G.

208 Vgl. Interview 1404, Frage 5 A.

Ansicht nur eines Befragten verstärkt vermittelt werden. Auch sollten „neue Möglichkeiten für Anwendungen (...) zukunftsorientiert gelehrt werden“<sup>209</sup>.

Im Rahmen der inhaltlichen und formalen Qualifizierungsmaßnahmen beschränkten sich die Antworten auf interne Schulungen durch die EDV Abteilung<sup>210</sup> und die Aneignung der notwendigen Fähigkeiten im *do-it-yourself-Verfahren*. Ein Befragter warf zudem das Problem auf, dass einige Mitarbeiter immer noch Berührungängste haben und daher Schulungsangebote nicht wahrnehmen. Hier wären seiner Ansicht nach individuelle bzw. spezifisch ausgerichtete Schulungen notwendig. „(...) da müsste man eventuell doch im Einzelfall ein bisschen mehr machen“<sup>211</sup>.

Die Entwicklungen der nächsten Jahre im Bereich neuer Informations- und Kommunikationssysteme waren für befragten Betriebsräte nur schwer einschätzbar. Einigkeit herrschte jedoch dahingehend, dass der Bereich sich weiterhin im Wachstum befinde. Internet und Intranet sowie E-Mail wurden als die Anwendungen gesehen, die die herkömmlichen Kommunikationssysteme (Telefon, Fax, Brief) ablösen. Auch dem Mobiltelefon wird lt. Aussage eines Befragten zukünftig eine größere Bedeutung zukommen. Damit einhergeht nach Annahme eines Befragten der Anstieg der Anforderungen an den Einzelnen. „ (...) wer da nicht mitwächst, der hat ein Problem“<sup>212</sup>. Der von den Befragten erwartete Qualifizierungsbedarf wird in den nächsten Jahren als erhöht angesehen und fokussiert sich „immer wieder kehrende Schulungen für neue Techniken“<sup>213</sup> sowie die Unterstützung neuer Entwicklungen durch Lehrgänge<sup>214</sup>. Neben Schulungen spielen auch „Learning by doing“<sup>215</sup> eine Rolle und es sei auch eine Frage der Eigenmotivation der Beschäftigten<sup>216</sup>.

## 5.6 Themenkomplex 6: Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition

Die Aussagen über Fremdsprachenkenntnisse richten sich maßgeblich nach der Spezifikation der einzelnen Speditionen. Grundsätzlich wurde bei der Frage nach der Notwendigkeit von Fremdsprachenkenntnissen, von zwei der drei

---

209 Interview 0704, Frage 5 B.

210 Vgl. Interview 0704, Frage 5 C.

211 Interview 1404, Frage 5 C.

212 Interview 1404, Frage 5 D.

213 Interview 0704, Frage 5 E.

214 Vgl. Interview 1104, Frage 5 E.

215 Interview 1404, Frage 5 E.

216 Interview 1404, Frage 5 E.

Befragten, Deutsch als geforderte Sprache genannt. Englisch ist lt. Angabe eines befragten Betriebsrats heute ein absolutes Muss und wird auch von einem anderen Befragten als wichtigste Sprache deklariert. Der Faktor Schriftkommunikation in Englisch spielt für einen der Befragten eine große Rolle. „Meine Schriftkommunikation ist dreiviertel in Englisch“<sup>217</sup>. Als wünschenswert sehen zwei der drei Befragten Kenntnisse in Französisch und/oder Spanisch an, wobei ein Befragter den weiteren Standpunkt vertritt, dass man mit Englisch immer klar kommt<sup>218</sup>. Auch die deutsche Sprache sollte nicht unterbewertet werden, da man nach Aussage eines anderen Betriebsrates insbesondere in den Beneluxstaaten, in Skandinavien aber auch in Osteuropa mit Deutsch sehr weit kommt<sup>219</sup>.

Veränderungen in der Ausbildungen wünschten sich die befragten Betriebsräte hinsichtlich einer stärkeren Berücksichtigung der englischen Sprache. Lt. Ansicht eines Betriebsrates wäre das dort bisher vermittelte Englisch nicht sehr hilfreich. Wichtig erschien seiner Ansicht nach die Schaffung einer soliden Basis. Das spezielle *wording* würde man dann im Umgang / Arbeitsalltag lernen<sup>220</sup>. Auch sollte es nach Meinung eines Betriebsrates während der Ausbildung auf Wunsch die Möglichkeit geben, eine zweite Fremdsprache zu erlernen<sup>221</sup>.

Der Bereich „*internationale Bestimmungen, Regelungen oder Dokumente*“ erschien nur zwei der drei Befragten relevant, da auch hier die Spezifikation der Speditionen (Import / Export - National / International) ein vordergründiges Interesse begründet. Die hier genannten Impulsstichworte wurden von diesen beiden Befragten alle als die tägliche Arbeit bestimmend benannt. Hinzu kamen auf der einen Seite See- und Luftfracht-spezifische Dokumente sowie Qualitäts- und Kundendokumente auf der anderen.

Kenntnisse der Mitarbeiter/innen mussten sowohl im Bereich Fremdsprachen als auch im Bereich internationale Spedition erweitert werden. Fremdsprachenkenntnisse können lt. Aussage eines Befragten in vom Unternehmen angebotenen Abendkursen erworben bzw. aufgefrischt werden<sup>222</sup>. Schulungsbedarf im allgemeinen wird in einem Gespräch mit dem Vorgesetzten einmal jährlich angemeldet und sollte innerhalb des folgenden Jahres abgedeckt werden. Für den Bereich internationaler Bestimmungen etc. brachte die EU einige Verände-

---

217 Interview 1404, Frage 6 A.

218 Vgl. Interview 1404, Frage 6 A.

219 Vgl. Interview 0704, Frage 6 A.

220 Vgl. Interview 1404, Frage 6 B.

221 Vgl. Interview 0704, Frage 6 B.

222 Vgl. Interview 0704, Frage 6 D.

rungen mit sich, auch hier sind Anpassungen, jedoch ohne genauere Definition erfolgt<sup>223</sup>.

Englisch wird auch zukünftig für zwei der drei Befragten die wichtigste Sprache sein. Hier sieht einer der Befragten im Zusammenhang mit zukünftigen Entwicklungen im IT-Bereich ein größeren Anwendungskreis und damit ein verstärktes Schulungsaufkommen.

Von Relevanz erscheint noch, dass einer der Befragten eine sechs bis sieben Jahre lange „*Englischkarriere*“ der Auszubildenden voraussetzt, die ihm als Basisqualifikation ausreichend erscheint. Vorrangig sieht er Schulungen älterer Arbeitnehmer als wichtig an.<sup>224</sup>

## 5.7 Themenkomplex 7: Mehrwertdienste

An logistischen Mehrwertdiensten bieten die Unternehmen der befragten Betriebsräte

- Kommissionierung
- Konfektionierung
- Einlagerung und
- Montagetätigkeiten

an.

Einer der Befragten erwähnte zudem noch den Bereich der Projektabwicklung, in dem ganze Transportketten geplant und durchgeführt werden (Lieferung bis zum place of rest). Dieser Bereich wird seiner Ansicht nach auch derzeit verstärkt nachgefragt werden.<sup>225</sup>

Popularität wird auch weiterhin dem Bereich der Kommissionierung, hier in Verbindung mit der Einlagerung, sowie Montage- und Umverpackungstätigkeiten zugeschrieben. Container auspacken und verteilen wurde von einem der Befragten als derzeit verstärkt nachgefragt angegeben.

Explizite Qualifizierungsmaßnahmen waren für die Anpassung an die neuen Erfordernisse, soweit die befragten Betriebsräte, nicht notwendig.

Ein befragter Betriebsrat mutmaßte allerdings, dass der einzelne Mitarbeiter zukünftig auch nicht mehr in der Lage sein wird, alle Arbeiten zu leisten. Heute schon werden viele Qualifikationen fremd eingekauft. Zurückführen lässt sich seine Mutmaßung auf eine immer differenziertere Spezialisierung. Für den Ein-

---

223 Vgl. Interview 1404, Frage 6 D.

224 Vgl. Interview 1404, Frage 6 F.

225 Vgl. Interview 1404, Frage 7 A.

zelen sei das Spektrum eines heutigen Dienstleisters, der einkauft, zusammenfasst und verkauft zu umfangreich.<sup>226</sup>

Mehrwertdienste wie die Kommissionierung, Konfektionierung etc. werden von den Befragten auch als zukünftiges Arbeitsfeld einer Spedition gesehen. Hinzu kommt die EDV-mäßige Anbindung an den Spediteur sowie der Aspekt, dass viele Kunden auch weiterhin versuchen werden, die Logistik ihres eigenen Unternehmens auszugliedern. Die Frage nach den dahingehenden Qualifikationen der Mitarbeiter/innen wurde weitgehend leider nur im Rahmen der Tätigkeiten beantwortet (kommissionieren können etc.). Die einzelne Aussage eines Betriebsrates hinsichtlich kalkulatorischer Kompetenz, sprachlicher Kompetenz und IT-Kompetenz erscheint jedoch als „Schlüssel zu der ganzen Geschichte“, wie ein Betriebsrat sagte<sup>227</sup>.

Anmerkungen zu der geführten Befragung hatte keiner der befragten Betriebsräte.

## **6 Zusammenfassung und Anregungen**

Die Untersuchung zeigte in weiten Bereichen eine bemerkenswerte Übereinstimmung bezüglich der heutigen und zukünftigen Anforderungen an Speditionskaufleute.

Insgesamt wurde die Branche von nahezu allen Befragten als äußerst dynamisch und durch stark gestiegene Anforderungen geprägt beschrieben.

Nach den Einschätzungen der Befragten wird der/die Speditionskaufmann/-frau noch mehr zu einem Organisator, dessen Betätigungsfeld sich nun jedoch nicht mehr ausschließlich auf den Verkehr, sondern vielmehr auf die gesamten physischen und informatorischen Prozesse entlang der Wertschöpfungskette erstreckt. Speditionskaufleute müssen verstärkt dazu in der Lage sein, einen Beitrag zur Profilierung des Unternehmens als Problemlöser (Stichwort: „Problemlösungs- und Beratungskompetenz“) für individuelle Kundenwünsche (Stichwort: „verstärkte Kundenorientierung“) leisten zu können. Dies schließt die Fähigkeit zur Kommunikation dieser Leistungspotenziale (Stichwort: „Verkauf“ und „Präsentationstechniken“) mit ein.

Dabei besitzen zwei Aspekte eine herausragende Bedeutung: Zum einen wird fachbezogen die Fähigkeit, einzelne Teilleistungen ebenso wie komplexe Dienstleistungen kostenrechnerisch erfassen und kalkulieren und dies um entsprechende, speditionsspezifische Controllingkonzepte ergänzen zu können, als wesentliches Kompetenzerfordernis angesehen. Zum anderen wird fachüber-

---

226 Vgl. Interview 1404, Frage 7 C.

227 Interview 1404, Frage 7 E.

greifend in einem kundenorientierten Verhalten mit all seinen Facetten ein elementares Erfordernis gesehen.

Die Einschaltung eines Spediteurs erfolgt aus Sicht der Befragten mehr als in der Vergangenheit nicht nur wegen seiner größeren Kompetenz bezüglich der Verkehrsmärkte, sondern auch aufgrund seiner Möglichkeiten im Bereich der Logistik. Insbesondere die Kontraktlogistik, bei der auf der Basis langfristiger Vertragsbeziehungen einzelne Teilleistungen kundenindividuell zusammengestellt und um gezielte Mehrwertdienste ergänzt werden, wird aktuell und zukünftig als Betätigungsfeld mit gestiegener Bedeutung angesehen.

Und dennoch wird vor allem in der Kenntnis der unterschiedlichen Transportalternativen und -strukturen ein wesentliches Merkmal des Spediteurs gesehen, was nicht zuletzt durch die große Übereinstimmung bei der Frage nach den im Rahmen der Ausbildung zu behandelnden Verkehrsträgern deutlich wurde.

Dem Vorschlag einiger Branchenvertreter, die Inhalte der Logistik vollständig in das Berufsbild des Spediteurs zu integrieren, wird an dieser Stelle nicht gefolgt, was jedoch in keinem Zusammenhang mit der Diskussion um die Etablierung eines Berufsbildes „Logistikkaufmann/-frau“ steht. Vielmehr ist das Aufgabengebiet von Speditionskaufleuten bereits äußerst vielfältig und eine Berücksichtigung sämtlicher Logistikinhalte in der Ausbildung würde wohl den Rahmen des Leistbaren sprengen. Selbstverständlich ist damit nicht gemeint, dass keine zusätzlichen Logistikaspekte in die Ausbildung aufgenommen werden sollten. Dies wird vielmehr angeregt. Dabei könnten jedoch eher transportbezogene Logistikaspekte, wie etwa Beschaffungs- und Distributionslogistik diskutiert werden. Bereiche, wie die Produktionslogistik, in der zum Beispiel optimale Fertigungslosgrößen, Materialflussplanungen, zentrale oder dezentrale Steuerungsmechanismen der Produktion (z.B. Kanban, belastungsorientierte Auftragsfreigabe etc.) oder auch die Reihenfolgeplanung und einige Bereiche der Materialwirtschaft thematisiert werden, erscheinen weniger geeignet, da die Gefahr einer Überfrachtung zu groß ist. Die im Rahmen einer dreijährigen Ausbildung vermittelbaren Fähigkeiten und Kenntnisse lassen sich nicht beliebig ausweiten, was letztendlich bedeuten würde, dass die Behandlung des eigentlichen „Kerngeschäftes“ von Speditionen (Organisation von Transporten unter Einschluss sämtlicher Verkehrsträger, Lagerhaltung, Umschlag, ...), welches auch für viele Logistikgeschäfte die Basis darstellt, in der Ausbildung gekürzt werden müsste. Hinzu kommt, dass in den Speditionen, die bereits in diesen Bereichen aktiv sind, für diese Aufgaben häufig Akademiker mit ingenieur- und/oder wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung eingesetzt werden. Realistisch betrachtet kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese Kenntnisse und Fähigkeiten zusätzlich (neben den speditionellen Inhalten) umfassend innerhalb einer Erstausbildung vermittelt werden können.



Zwar besitzt der Speditionskaufmann / die Speditionskauffrau eindeutig ein logistisches Profil, was es auch zukünftig durch eine Intensivierung logistischer Inhalte im Rahmen der Ausbildung zu schärfen gilt, jedoch würde eine zu große Betonung der Logistik zu einer Vernachlässigung der „klassischen“ verkehrsträgerbezogenen Ausbildung führen, die von nahezu sämtlichen Befragten als wesentlich eingestuft wurde. Vielmehr sollten im Rahmen einer entsprechenden beruflichen Fortbildung Logistikkenntnisse intensiv vermittelt werden.

Fasst man die wesentlichsten Ergebnisse der Studie nach Fragenkomplexen gegliedert zusammen und tut dies unter dem Vorbehalt, dass die Studie auf exemplarischen Fallstudien basiert, die zwar die breite Palette unterschiedlich zugeschnittener Unternehmen und Unternehmensgrößen abdecken, allerdings auf Grund der geringen Stichprobengröße nur Tendaussagen erlauben, dann lässt sich Folgendes formulieren:

### **Handlungskompetenz:**

Die Anforderungen an die Handlungskompetenz haben sich grundsätzlich erweitert. Dabei treten die Aspekte bereichsübergreifendes/systemisches Denken und Handeln, Informationstechnologie, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit besonders hervor.

### **Kundenorientierung:**

Hier gilt: Allein die Berücksichtigung des Kunden und seiner Anforderungen ist mehr in den Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten gerückt. Die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten an den Kundenanforderungen prägt den Arbeitsalltag. Dabei ist festzustellen, dass die Kundenanforderungen einerseits immer differenzierter und spezieller werden und andererseits umfassender. Diese Veränderungen hinsichtlich der Kundenorientierung bedingen ein erhöhtes Maß an Handlungskompetenz: Die klassischen Schlüsselqualifikationen erhalten hier besondere Bedeutung. Darüber hinaus erfordert Kundenorientierung im heutigen und zukünftigen marktlichen Umfeld der Spediteure ein bereichsübergreifendes Denken und Handeln.

### **Umweltschutz:**

An Umweltschutz wurden keine besonderen Handlungsanforderungen gestellt. Insofern waren hier auch keine Qualifikationsanforderungen (neben dem klassischen Gefahrgutgeschäft) erkennbar.

### **Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling:**

Insgesamt wurden für den Bereich Betriebswirtschaft lediglich klassische betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Sinne einer permanenten Berücksichtigung kaufmännischer Aspekte genannt, woraus sich keine wesentlich neuen Bedarfe ablesen lassen. Im Gegensatz dazu wurden für den Bereich Kostenrechnung und Controlling erhebliche Handlungs- und damit einhergehende Qualifikationsanforderungen formuliert, was sich auf das allgemeine, dazu erforderliche Instrumentarium sowie branchenspezifische Anwendungsmöglichkeiten bezieht.

### **Neue Informations- und Kommunikationssysteme:**

Hier wird ein ständiges Anwachsen der Leistungsanforderungen abstrakt formuliert und auch für die weitere Entwicklung prognostiziert. Gleichzeitig wird festgestellt, dass die Qualifizierung für diese Anforderungen betrieblich in der Regel ausreicht, um Anwender- und Nutzerbedürfnissen zu genügen. Schulisch wurde dies jedoch nur partiell so bewertet. Präzise Prognosen in Bezug auf den qualitativen Bedarf wurden nicht gewagt.

### **Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition:**

Wie bei den Informations- und Kommunikationstechnologien wurde hier ein deutliches Anwachsen der Anforderungen festgestellt und auch für die Zukunft weiterhin erwartet (Globalisierung). Die schulischen und betrieblichen Lernerfahrungen sind hier so heterogen, dass sich eine zusammenfassende Bewertung verbietet. Unabhängig von diesen heterogenen Lernerfahrungen stellte sich jedoch die englische Sprache als elementar wichtig heraus, bei einer zweiten Fremdsprache, die überwiegend als zumindest wünschenswert angesehen wurde, gingen die Vorstellungen, in unterschiedlichen Unternehmensschwerpunkten, sehr auseinander.

### **Mehrwertdienste:**

Hier kann festgestellt werden, dass Mehrwertdienste generell weiterhin an Bedeutung gewinnen werden. Eine umfassende Behandlung des Themas Mehrwertdienste im Rahmen der Ausbildung, was insbesondere den schulischen Teil betrifft, wird jedoch als nicht möglich erachtet. Dies liegt zum einen an der Vielgestaltigkeit der Ausprägungsmöglichkeiten von Mehrwertdiensten selbst, zum anderen an den unterschiedlichen Anforderungen, die sich aus der jeweiligen Branchenzugehörigkeit der Verlager ergeben.

**Verkehrsträger:**

Das Selbstverständnis des Spediteurs als verkehrsträgerneutraler „Organisator“ des Verkehrs wurde hier sehr deutlich, auch wenn einige der Befragten ausschließlich mit einem Verkehrsträger arbeiteten (meist Güterkraftverkehr). Die grundsätzliche Befähigung, mit sämtlichen Verkehrsträgern arbeiten zu können, wurde als elementar eingestuft, auch wenn eine ausschließlich schulische Behandlung keine vollständige Praxistauglichkeit vermitteln kann. Die Behandlung sämtlicher Verkehrsträger (mit der Ausnahme Rohrleitungsverkehr) wurde einhellig als Anforderung formuliert. Lediglich in der jeweiligen Akzentuierung gab es leicht unterschiedliche Einschätzungen.

**Logistikinhalte:**

Grundsätzlich wird eine steigende Bedeutung der Logistikinhalte, die über das klassische Speditionsgeschäft hinausgehen, erwartet, wobei keine eindeutigen Festlegungen in bezug auf bestimmte Logistikfunktionen erfolgen. Hier gilt Gleiches wie bei den Mehrwertdiensten. Beratungskompetenzen, Planungskompetenzen (insbesondere für Distributionsstrukturen) und Fähigkeiten für Lagerlayoutplanung und Lagermanagement sind gehäuft genannt worden.

**Ausbildung und Prüfung:**

Es wurden keine tiefgreifenden Veränderungswünsche, die die jetzige Struktur der Ausbildung in Summe in Frage stellen, geäußert. Auch weitere, über die Befragung hinausgehenden inhaltlichen Aspekte wurden nicht genannt. Die Zwischenprüfung wurde von einigen Befragten in ihrer jetzigen Funktion jedoch in Frage gestellt. Angeregt wurde vereinzelt noch die Herausnahme der Buchhaltung aus den Ausbildungsinhalten. Sonstige Anregungen betrafen nicht die Ausbildung in ihrer Struktur, sondern vielmehr die Qualität der Berufsschule (Methoden, Kompetenz der Lehrer, ...).

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass sämtliche Befragten die Initiative des BiBB zur Durchführung der Untersuchung stark begrüßten.

Anregungen

Die wesentlichen Anforderungsveränderungen an Speditionskaufleute sowie die sich daraus ergebenden Qualifikationserfordernisse lassen sich mit den Schlagworten „Kalkulation/Controlling“, „Kundenorientierung“, „Logistik“ und „In-

ternationale Ausrichtung“ zusammenfassen. Ergänzend dazu wird aufgrund der auffälligen Häufung spontaner Nennungen kurz der Bereich „Berufsschule“ thematisiert.

Im Folgenden werden zu diesen Punkten Anregungen gegeben, die bei der Weiterentwicklung des Berufsbildes Speditionskaufmanns/-frau Berücksichtigung finden können. Es soll jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass diese Anregungen auf der Analyse von nur 15 Fallstudien basieren. Konkrete Vorschläge zur Gestaltung des Berufsbildes lassen sich aufgrund der geringen Anzahl befragter Unternehmen nicht machen.

### **Kalkulation/Controlling:**

Spätestens seit dem Wegfall der Tarife zum 01.01.1994 ist die Beherrschung des Kostenrechnungsinstrumentariums zu einer wesentlichen Qualifikationsanforderung für Speditionskaufleute geworden. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs, ist die Bedeutung des Themenbereichs „Kostenrechnung / Kalkulation / Controlling“ nicht mehr zu unterschätzen. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen nicht nur auf einen aktuellen Handlungsbedarf hin, sondern stufen diesen Themenbereich auch zukünftig als einen von drei bedeutenden Kompetenzfeldern ein. Hier wird dringend angeregt, den Umfang dieses Bereichs im Rahmen der Ausbildung auszuweiten, was insbesondere expeditionsspezifische Anwendungsmöglichkeiten betrifft (Stichworte: Sendungskalkulation, verkehrsträgerspezifische Kalkulation, Lagerkostenrechnung, Logistikkennzahlen oder Kontraktlogistikalkulation).

**Kundenorientierung:** Auch die Fähigkeit zur „Kundenorientierung“ wird als bedeutender Qualifikationsaspekt von Speditionskaufleuten angesehen. Hier werden bereits vereinzelt entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen (auch für Auszubildende), wie etwa „Reklamationsbearbeitung“, „kundenorientiertes Telefonieren“, „Präsentationstechniken“ oder „Verkauf“ und „Beschwerdemanagement“ in den Betrieben durchgeführt. Doch nahezu sämtliche Befragten sehen in diesem Bereich weiteren Bedarf und wünschen sich, neben diesbezüglichen betrieblichen Aktivitäten, auch ein verstärktes Engagement der Berufsschulen. Dieser Bereich eignet sich in besonderer Weise für eine engere Verzahnung / Abstimmung von Berufsschule und Praxis. Die Übernahme von Unterrichtseinheiten durch Praktiker, wie es bereits vereinzelt für Fachkunde zu beobachten ist, könnte insgesamt und in diesem Zusammenhang speziell für ein Modul „Kundenorientierung und Verkauf logistischer Dienstleistungen“ diskutiert werden.

**Logistik:**

Eine Ausweitung der Inhalte der Ausbildung auf bestimmte Logistikaspekte, wie etwa aus dem Bereich der Beschaffungs- und Distributionslogistik, ist dem Ergebnis der Befragung für die Berufsschule zufolge gewünscht. Unterschiedliche Beschaffungs- und Distributionskonzepte und -strukturen könnten so grundlegend und vor allem handlungsorientiert behandelt werden. Doch insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass in den entsprechenden Projekt- bzw. Kontraktlogistikabteilungen erhebliche Kompetenzen aus den Bereichen Planung, operatives und strategisches Management, Controlling, Investitionsrechnung, Mitarbeiterereinsatzplanung etc. erforderlich sind, sollten die Ansprüche an die berufliche Erstausbildung keiner „Anspruchsinflation“ unterliegen. Entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten sind nach Meinung der Verfasser im Rahmen der Erstausbildung nicht vollständig vermittelbar. Vielmehr sollten im Rahmen der Erstausbildung erste Einblicke in diese komplexe Thematik ermöglicht und eine entsprechende Qualifizierung im Rahmen einer Aufstiegsfortbildung überlegt werden. So könnte etwa die Fortbildung zum/zur „Verkehrsfachwirt/-in“ um entsprechende Inhalte ergänzt werden. Eine Alternative erscheint vor dem Hintergrund der als hoch eingestuften Bedeutung der Kontraktlogistik ebenfalls als diskussionswürdig: Die Entwicklung einer beruflichen Qualifizierungsmaßnahme, die gezielt auf den Einsatz bei der Entwicklung umfassender und komplexer, kundenindividueller Logistiksysteme vorbereitet. Eine entsprechende Untersuchung wird derzeit bereits von der Arbeitsgruppe LUM durchgeführt.

**Internationale Ausrichtung:**

Um der festgestellten verstärkten „internationalen Ausrichtung“ bereits im Rahmen der Ausbildung Rechnung zu tragen, sollte der Vermittlung einer Fremdsprache große Bedeutung beigemessen werden. Durchweg wird die Beherrschung der englischen Sprache als notwendig eingestuft, auch übrigens von den Befragten der Unternehmen, in denen die Auszubildenden diese nicht konkret anwenden müssen. Sowohl betrieblich (sofern die Möglichkeiten vorhanden sind) als auch schulisch könnte eine intensivere Englisch-Ausbildung überlegt werden.

**Berufsschule:**

Die Arbeit der Berufsschulen wurde insbesondere von vielen Auszubildenden als auch Personalverantwortlichen / Ausbildern kritisiert. Hier muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass dies ein von der jeweiligen Schule abhängiges Problem zu sein scheint, da es sowohl von Seiten der Auszubil-

denden als auch von Seiten der Personalverantwortlichen / Ausbilder auch sehr positive Äußerungen gegeben hat. Wird jedoch Kritik geäußert, so betrifft dies vor allem das Lehrpersonal, dass nicht über die entsprechenden aktuellen Fachkenntnisse und notwendigen Praxiseindrücke verfüge. Verschiedentlich wurden Praktika für Fachkundeführer in Speditionen vorgeschlagen. Eine weitere Kritik betrifft die Form des Unterrichts. Verstärkt sollte in der schulischen Ausbildung dem Prinzip der Handlungsorientierung gefolgt werden. Von den Auszubildenden zu bearbeitende Projektarbeiten mit anschließender Präsentation der Ergebnisse wurden von vielen Befragten ausdrücklich gewünscht, in der Realität jedoch leider nur ausnahmsweise beobachtet. Hier wird angeregt, für Fachkundeführer ein Qualifizierungsangebot sowie speditionsspezifische Fallstudien zur Bearbeitung im Unterricht zu entwickeln.

## 7 Anhänge

### Unternehmenskategorien

Unternehmenskategorie	Interview-Kennnummer
LKW (Thüringen, 50-500 Beschäftigte)	03
Luftfracht (unter 50 Beschäftigte)	14
Bahn (Berlin oder Brandenburg)	08
Seeschifffahrt (Schleswig-Holstein)	06
Güterverkehrszentrum (Brandenburg oder Mecklenburg Vorpommern)	05
Osteuropa-Schwerpunkt (Sachsen)	01
Schwerpunkt Inland (unter 50 Beschäftigte)	04
Asien-Schwerpunkt (Bayern, über 500 Beschäftigte)	09
ohne Lager und Selbsteintritt (mind. 50-500 Beschäftigte) → 15-50 MA	15
Krankenhauslogistik (oder Entsorgung)	13
mit industriellen Zusatzdienstleistungen	02
mit EDV-Zusatzdienstleistungen (mittelständisch 50-500 Beschäftigte)	10
Betrieb, der sich an Kooperation ... beteiligt (NRW)	11
Schwerpunkt Landwirtschaftliche Güter (Sachsen-Anhalt) → Schüttgüter	12
Schwerpunkt Gefahrguttransport	07



GERHARD  
MERCATOR  
UNIVERSITÄT  
DUISBURG

INSTITUT FÜR ERZIEHUNGSWISSENSCHAFT  
FACHGEBIET WIRTSCHAFTSPÄDAGOGIK / BETRIEBLICHE AUS- UND  
WEITERBILDUNG

LEITFÄDEN  
FÜR DAS TEILPROJEKT  
„FALLSTUDIEN ZUM AUSBILDUNGSBERUF SPEDITIONSKAUFMANN/  
SPEDITIONSKAUFFRAU „

DAS PROJEKT WIRD DURCHGEFÜHRT IM RAHMEN DES



PROJEKTES 4.0535

„Evaluation der Verkehrsberufe“

VON DER ARBEITSGRUPPE



DER GERHARD-MERCATOR-UNIVERSITÄT DUISBURG  
am Lehrstuhl von Prof. Dr. Rolf Dobischat

Duisburg im März 2002



## Leitfaden für Arbeitnehmervertreter

Interviewer \_\_\_\_\_  
Interviewkennnummer \_\_\_\_\_  
Ort der Befragung \_\_\_\_\_  
Bearbeitungsdatum des Leitfadens \_\_\_\_\_  
Dauer der Befragung \_\_\_\_\_

### *Fragen zum Unternehmen*

Betrieb \_\_\_\_\_  
Anzahl der Beschäftigten \_\_\_\_\_  
Regionale Schwerpunkte \_\_\_\_\_  
Verteilung des Aufkommens auf die einzelnen Verkehrsträger \_\_\_\_\_

### Kundenstruktur

1. Verladerbranche \_\_\_\_\_  
2. Konzentration \_\_\_\_\_

### *Fragen zur Person*

Status und/oder Funktion \_\_\_\_\_  
Alter \_\_\_\_\_  
Geschlecht \_\_\_\_\_  
Qualifikation \_\_\_\_\_  
Dauer der Betriebszugehörigkeit \_\_\_\_\_  
Dauer der Beschäftigung im Speditionsbereich \_\_\_\_\_

### **Intervieweröffnung:**

Das Interview wird im Auftrag des Bundesinstitutes für Berufsbildung in Bonn vom Lehrstuhl Wirtschaftspädagogik Gerhard-Mercator-Universität in Duisburg durchgeführt. Es soll Aufschluss bringen, inwiefern die 1996 neugeordnete Ausbildung für Speditionskaufleute den aktuellen betrieblichen Anforderungen in Ihrem Betrieb genügt.

Sämtliche Angaben zum Betrieb bzw. über Personen werden vollständig anonymisiert behandelt und nach den Regeln des Datenschutzes ausgewertet. Ihnen und Ihrem Betrieb wird aus der Bereitschaft der Mitwirkung keinerlei Nachteil entstehen.

Wir können Ihnen ebenfalls zusichern, dass Sie nach Abschluss der Untersuchung über die Ergebnisse der Gesamtbefragung unaufgefordert informiert werden.

Wir möchten uns vorab für die Bereitschaft Ihrer Befragungsbeteiligung bedanken.

### Impulsfrage 1: (Handlungskompetenz)

- A. Über welche besonders wichtigen Fähigkeiten und Kenntnisse sollen Mitarbeiter/innen als Speditionskaufleute in Ihrem Betrieb verfügen?

*Impulsstichworte:*

- Kommunizieren können, z.B. mit Verladern, Auftragnehmern
- Zusammenhänge erkennen können, z. B. Trade off zwischen Lagerhaltungs- und Transportkosten
- Disponieren können

- B. Inwieweit haben sich die Anforderungen Kenntnisse und Fähigkeiten in den letzten Jahren gewandelt?

- C. Welche Änderungen bezüglich der Anforderungen können Sie benennen?

- D. Welche Qualifizierungs-

D.1.1 inhalte und

D.1.2 formen (Maßnahmen)

waren für die Anpassung an die neuen Anforderungen erforderlich (Schließung der Qualifizierungslücke)?

- E. Welche Änderungen erwarten Sie in der näheren Zukunft im Hinblick auf die an Mitarbeiter/innen gestellten Anforderungen und wodurch werden diese Ihrer Ansicht nach verursacht?

### Impulsfrage 2: (Kundenorientierung)

Kundenorientierung ist heute eines der wichtigsten Merkmale der Leistungserstellung von Unternehmen, insbesondere von Speditionen.

- A. Welche Kundenanforderungen bestimmen in der Regel Ihren betrieblichen Alltag.

*Impulsstichworte:*

- Flächendeckung
- 24-Stunden-Laufzeiten
- Verlängerte Abholzeiten
- Ständige Informationsbereitschaft
- Beratung
- Beschwerdemanagement
- Kundenakquise

- B. Inwieweit haben diese zu Veränderungen im Qualifikationsprofil der Mitarbeiter/innen geführt und wie wurde deren Qualifikationsprofil inhaltlich an diese Tendenzen angepasst?

*Impulsstichworte:*

- Fachinhalte: ADSp (Allgemeine Deutsche Spediteurbedingungen, SLVS (Speditions- und Lagerversicherungsschein), Disposition
- Kundenorientiertes Telefonieren
- Verhandlungskompetenz
- Gesprächsführung
- Präsentationstechniken

- C. Welche Maßnahmen (formal) wurden zu Qualifikationsvermittlung eingesetzt bzw. sind in Planung?
- D. Welche Veränderungen erwarten Sie in der nächsten Zeit in Bezug auf Kundenorientierung?
- E. Welche Qualifizierungserfordernisse
  - E.2.1 inhaltlich, und/oder
  - E.2.2 formal
 könnten sich aus einer solchen Veränderung ergeben?

### **Impulsfrage 3: (Umweltschutz)**

In der aktuell gültigen Ausbildungsordnung von 1996 wird im Ausbildungsberufsbild und im Ausbildungsrahmenplan dem Stichwort „Umweltschutz“ eine ausbildungsrelevante Rolle zugewiesen.

- A. Welchen betriebsspezifischen Handlungsanforderungen für den Bereich „Umweltschutz“ werden in Ihrem Betrieb an Mitarbeiter/innen gestellt.

*Impulsstichworte:*

- Mülltrennung
- Energiesparen
- Ökologische Beschaffung
- Gefahrgutklassen
- GGVS, GGVE, ...

- B. Welche Ausbildungsinhalte würden Sie gerne zusätzlich in die Ausbildung aufgenommen wissen?

*Impulsstichworte:*

- Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
- Arbeitssicherheit
- Entsorgungslogistische Konzepte
- Nachhaltigkeit (Ökologie sowie wirtschaftliche und soziale Aspekte)

- C. Inwieweit haben sich die Anforderungen an die Handlungskompetenz der Mitarbeiter/innen in den letzten Jahren geändert?
- D. Welche Maßnahmen (inhaltlich und formal) wurden zu Qualifizierung eingesetzt bzw. sind in Planung?
- E. Welche Änderungen erwarten Sie zukünftig in diesem Bereich?
- F. Welche Qualifikationserfordernisse ergeben sich Ihrer Ansicht nach daraus?

#### **Impulsfrage 4: (Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling)**

In jüngster Zeit haben sich ggf. auch die Anforderungen an betriebswirtschaftliche Kompetenzen verändert bzw. erhöht.

A. Welche betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten werden in Ihrem Betrieb besonders benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Marketing-Mix (Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik)
- zusätzliche Inhalte aus dem Personalbereich
- zusätzliche Inhalte aus der Beschaffung

B. Welche betriebswirtschaftlichen Inhalte würden Sie zusätzlich in die Ausbildung aufnehmen?

*Impulsstichworte:*

- Marketing-Mix (Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik)
- zusätzliche Inhalte aus dem Personalbereich
- zusätzliche Inhalte aus der Beschaffung

C. Welche kostenrechnerischen und controllingspezifischen Fähigkeiten benötigen Speditionskaufleute in Ihrem Betrieb besonders?

*Impulsstichworte:*

- Verkehrsträgerspezifische Transportkalkulation
- Fahrzeugkostenrechnung
- Sendungskalkulation
- Lagerkalkulation
- Kontraktlogistikkalkulation
- Lagerhaltungskennzahlen (z.B. Umschlagshäufigkeit)

D. Welche kostenrechnungsbezogenen und controllingbezogenen Inhalte würden Sie zusätzlich in die Ausbildung aufnehmen?

*Impulsstichworte:*

- Verkehrsträgerspezifische Transportkalkulation
- Fahrzeugkostenrechnung
- Sendungskalkulation
- Lagerkalkulation
- Kontraktlogistikkalkulation
- Lagerhaltungskennzahlen (z.B. Umschlagshäufigkeit)

E. Inwieweit haben sich die Anforderungen an Ihren Betrieb in den letzten Jahren geändert?

F. Welche Qualifizierungsmaßnahmen wurden auf Grund der Änderung notwendig?

G. Welche Änderungen an das Anforderungsprofil der Mitarbeiter/innen sehen Sie zukünftig?

### Impulsfrage 5: (Neue Informations- und Kommunikationssysteme)

Seit Beginn der 90er Jahre ist die Ausstattung von Betrieben mit neuen Informations- und Kommunikationsmedien erheblich angewachsen.

- A. Welche neuen Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten werden in Ihrem Betrieb besonders benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Internet-Recherche
- Excel
- sonstige Office Anwendungen (Word, Access, PowerPoint)
- E-Mail
- Webseiten-Erstellung
- Tourenplanungsprogramme
- Lagerverwaltungssysteme
- Sendungsverfolgungssysteme
- Buchungsprogramme
- Sonstige Telematikanwendungen

- B. Welche Kenntnisse und Fertigkeiten sollten in der Ausbildung verstärkt berücksichtigt werden?

*Impulsstichworte:*

- Internet-Recherche
- Excel
- sonstige Office Anwendungen (Word, Access, PowerPoint)
- E-Mail
- Webseiten-Erstellung
- Tourenplanungsprogramme
- Lagerverwaltungssysteme
- Sendungsverfolgungssysteme
- Buchungsprogramme
- Sonstige Telematikanwendungen

- C. Welche Qualifizierungsmaßnahmen

- C. 5.1 inhaltlich und
- C. 5.2 formal

waren erforderlich, um Ihre Qualifikationen den neuen Erfordernissen anzupassen?

- D. Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in diesem Bereich?
- E. Welchen Qualifizierungsbedarf erwarten Sie in den nächsten Jahren für Mitarbeiter/innen in diesem Bereich?

### Impulsfrage 6: (Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition)

Die internationale Vernetzung und die Internationalisierung der Märkte lassen die Kommunikation mit Kunden und Vertragspartner oft nur in fremden Sprachen zu. Hinzu kommen teils komplizierte Zollabwicklungsbestimmungen.

- A. Welche Fremdsprachenkenntnisse sind in Ihrem Betrieb notwendig und welche Fachsprachenanteile sind hier besonders gefordert ?

*Impulsstichworte:*

- Englisch
- Spanisch
- Französisch
- Polnisch
- Russisch

- B. Wie würden Sie sich hier eine Veränderung der Ausbildung wünschen?

*Impulsstichworte:*

- mehr Englisch / Spanisch / Französisch / Polnisch / Russisch
- speditionsspezifischere Vertiefung einer Sprache

- C. Welche internationalen Bestimmungen, Regelungen oder Dokumente werden in der täglichen Arbeit Ihres Betriebes benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Zolldokumente, z.B. T-Papiere
- Konossemente
- Incoterms
- CMR

- D. Inwieweit mussten die Kenntnisse der Mitarbeiter/innen in den letzten Jahren an diese Entwicklung angepasst werden?
- E. Welche zusätzlichen Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter/innen erwarten Sie für die nächsten Jahre?
- F. Welche Qualifizierungsmaßnahmen werden Ihrer Ansicht nach erforderlich werden, um den erwarteten Anforderungen gewachsen zu sein?

### Impulsfrage7: (Mehrwertdienste)

- A. Welche logistischen Mehrwertdienste (neben Transport- und Lagerleistungen) bieten Sie Ihren Kunden?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

- B. Welche logistischen Mehrwertdienste werden von Ihren Kunden derzeit verstärkt nachgefragt ?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

- C. Welche Qualifizierungsmaßnahmen

- C. 5.1 inhaltlich und
- C. 5.2 formal

waren erforderlich, um Ihre Qualifikationen den neuen Erfordernissen anzupassen?

- D. Welche zukünftigen Kundenanforderungen erwarten Sie ?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

- E. Welche Änderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter/innen werden sich aus der oben genannten Entwicklung ergeben?

- F. Wie kann Ihrer Ansicht nach das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter/innen an die zu erwartenden neuen Erfordernisse angepasst werden?

### Offene Frage:

Gibt es noch eine Anmerkung im Zusammenhang mit dieser Befragung, die Ihnen wichtig ist?

## Leitfaden für Auszubildende

Interviewer \_\_\_\_\_  
Interviewkennnummer \_\_\_\_\_  
Ort der Befragung \_\_\_\_\_  
Bearbeitungsdatum des Leitfadens \_\_\_\_\_  
Dauer der Befragung \_\_\_\_\_

### *Fragen zum Unternehmen*

Betrieb \_\_\_\_\_

### *Fragen zur Person*

Alter \_\_\_\_\_  
Geschlecht \_\_\_\_\_  
Ausbildungsjahr \_\_\_\_\_

### **Intervieweröffnung:**

Das Interview wird im Auftrag des Bundesinstitutes für Berufsbildung in Bonn vom Lehrstuhl Wirtschaftspädagogik Gerhard-Mercator-Universität in Duisburg durchgeführt. Es soll Aufschluss bringen, inwiefern die 1996 neugeordnete Ausbildung für Speditionskaufleute den aktuellen betrieblichen Anforderungen in Ihrem Betrieb genügt.

Sämtliche Angaben zum Betrieb bzw. über Personen werden vollständig anonymisiert behandelt und nach den Regeln des Datenschutzes ausgewertet. Ihnen und Ihrem Betrieb wird aus der Bereitschaft der Mitwirkung keinerlei Nachteil entstehen.

Wir können Ihnen ebenfalls zusichern, dass Sie nach Abschluss der Untersuchung über die Ergebnisse der Gesamtbefragung unaufgefordert informiert werden.

Wir möchten uns vorab für die Bereitschaft Ihrer Befragungsbeteiligung bedanken.



### Impulsfrage 1: (Handlungskompetenz)

- A. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten werden Ihrer Ansicht nach in Ihrem Ausbildungsbetrieb allgemein benötigt, um nach Abschluss Ihrer Ausbildung den betrieblichen Anforderungen gewachsen zu sein?

*Impulsstichworte:*

- Kommunizieren können, z.B. mit Verladern
- Zusammenhänge erkennen können, z. B. zwischen Lagerhaltungs- und Transportkosten
- Disponieren können

A.1.1 Auf welche dieser Anforderungen werden Sie in Ihrer schulischen Ausbildung besonders gut vorbereitet und wo sehen Sie Defizite?

A.1.2 Auf welche dieser Anforderungen werden Sie in Ihrer betrieblichen Ausbildung ausreichend bzw. zu wenig vorbereitet.

- B. Wird in Ihrem Ausbildungsbetrieb zusätzlicher Unterricht durchgeführt?

*Impulsstichworte:*

- Interne oder externe Kurse
- periodische Gespräche mit Ausbildern, Fachbetreuern
- Eigenstudium

B.1.1 Hilft Ihnen dieser zusätzliche Unterricht? Welchen Anteil hat diese zusätzliche Förderung bei der Erreichung des Ausbildungsziels?

- C. Würden Sie andere Schwerpunkte

C.1.1 in der schulischen Ausbildung,

C.1.2 in der betrieblichen Ausbildung,

setzen, um den betrieblichen Anforderungen nach Abschluss Ihrer Ausbildung gewachsen zu sein?

- D. Sind die Methoden, mit denen die Ausbildungsinhalte vermittelt werden, für Sie so gewählt, dass Sie mit Ihren Ausbildungserfolgen zufrieden sind?

*Impulsstichworte:*

- Projektarbeit
- Planspiel
- Rollenspiel
- Frontalunterricht
- Lernen am Arbeitsplatz
- Vormachen - Nachmachen

Wenn ja, welche Methoden unterstützen Ihren Ausbildungserfolg in besonderem Maße,

D.1.1 in der schulischen Ausbildung?

D.1.2 in der betrieblichen Ausbildung?

Wenn nein, welche Methoden müssten Ihrer Ansicht nach häufiger eingesetzt werden,

D.1.3 in der schulischen Ausbildung?

D.1.4 in der betrieblichen Ausbildung?

- E. Wird Ihnen zum Erwerb Ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse genügend Zeit zur Verfügung gestellt?  
Haben Sie ausreichend Möglichkeiten, Gelerntes durch Üben zu vertiefen?

### **Impulsfrage 2: (Kundenorientierung)**

Kundenorientierung ist eines der wichtigsten Merkmale der Leistungserstellung in Speditionen.

- A. Welche Kundenanforderungen bestimmen Ihren Ausbildungsalltag?

*Impulsstichworte:*

- Flächendeckung
- 24-Stunden-Laufzeiten
- Verlängerte Abholzeiten
- Ständige Informationsbereitschaft
- Beratung
- Beschwerdemanagement
- Kundenakquise

- B. Auf welche dieser Anforderungen werden Sie Ihrer Ansicht nach besonders,

B.2.1 in der schulischen Ausbildung,

B.2.2 in der betrieblichen Ausbildung,

vorbereitet?

- C. Auf welche Kundenanforderungen sollten Sie

C.2.1 in der schulischen Ausbildung,

C.2.2 in der betrieblichen Ausbildung,

besser vorbereitet werden?

- D. Welche Methoden (z.B. Learning by doing; Vormachen – Nachmachen) kommen bei Ihrer Vorbereitung auf die Kundenanforderungen zur Anwendung. Halten Sie die Anwendungen anderer Methoden aus Ihrer Sicht für sinnvoller?

### Impulsfrage 3: (Umweltschutz)

In Ihrer Ausbildung werden Ihnen Kenntnisse im Bereich Umweltschutz vermittelt.

- A. Sind diese aus Ihrer Sicht wichtig für Ihre Arbeit in Ihrem Ausbildungsbetrieb bzw. welche Anforderungen werden in der beruflichen Praxis an Sie gestellt?

*Impulsstichworte:*

- Mülltrennung
- Energiesparen
- Ökologische Beschaffung
- Gefahrgutklassen
- GGVS, GGVE, ...

- B. Werden Sie

B.3.1 in der schulischen Ausbildung,

B.3.2 in der betrieblichen Ausbildung,

genügend auf diese Anforderungen vorbereitet?

- C. Sollte dieser Bereich Ihrer Ansicht nach einen größeren oder kleineren Stellenwert in Ihrer Ausbildung erhalten?

### Impulsfrage 4: (Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling)

In der beruflichen Praxis werden betriebswirtschaftliche Kompetenzen von Ihnen verlangt.

- A. Welche Kompetenzen werden Ihrer Ansicht nach in Ihrem Berufsleben

A.4.1 eine besonders wichtige Rolle spielen?

A.4.2 eher keine Rolle spielen?

*Impulsstichworte:*

- Marketing-Mix (Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik)
- zusätzliche Inhalte aus dem Personalbereich
- zusätzliche Inhalte aus der Beschaffung

- B. Welche kostenrechnerischen und controllingspezifischen Fähigkeiten werden in Ihrem Betrieb besonders benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Verkehrsträgerspezifische Transportkalkulation
- Fahrzeugkostenrechnung
- Sendungskalkulation
- Lagerkalkulation
- Kontraktlogistikkalkulation
- Lagerhaltungskennzahlen (z.B. Umschlagshäufigkeit)

- C. Welche betriebswirtschaftlichen Kompetenzen werden von Ihnen verlangt, die Ihrer Ansicht nach in der Ausbildung nicht genügend vermittelt werden?

*Impulsstichworte:*

- Marketing-Mix (Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik)
- Inhalte aus dem Personalwesen
- Inhalte aus der Beschaffung
- kaufmännisches Recht

- D. Unterstützen die

D.4.1 in der schulischen Ausbildung,

D.4.2 in der betrieblichen Ausbildung,

eingesetzten Methoden Ihren Erwerb von Kenntnissen im betriebswirtschaftlichen Bereich ausreichend oder würden Sie die Anwendung anderer Methoden bevorzugen? Wenn ja, welche

D.4.3 in der schulischen Ausbildung?

D.4.4 in der betrieblichen Ausbildung?

#### **Impulsfrage 5: (Neue Informations- und Kommunikationssysteme)**

- A. Welche Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten neuer Informations- und Kommunikationsmedien werden in Ihrem Betrieb besonders benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Internet-Recherche
- Excel
- Sonstige Office Anwendungen (Word, Access, PowerPoint)
- E-Mail
- Webseiten-Erstellung
- Tourenplanungsprogramme
- Lagerverwaltungssysteme
- Sendungsverfolgungssysteme
- Buchungsprogramme
- Sonstige Telematikanwendungen

- B. Werden diese erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten

B.5.1 in der schulischen Ausbildung,

B.5.2 in der betrieblichen Ausbildung,

B.5.3 in sonstiger Weise (z.B. Selbstlernsysteme o.ä.),

ausreichend vermittelt?

### Impulsfrage 6: (Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition)

Die internationale Vernetzung und die Internationalisierung der Märkte lassen die Kommunikation mit den Kunden und Vertragspartnern oft nur in fremden Sprachen zu. Hinzu kommen teilweise komplizierte Zollabwicklungen.

- A. Welche Fremdsprachen sind in Ihrem Betrieb notwendig und welche Fachsprachenanteile sind hierbei besonders gefordert? Zu welchen Anlässen?

*Impulsstichworte:*

- Englisch
- Spanisch
- Französisch
- Polnisch
- Russisch

- B. Sind Sie Ihrer Ansicht nach ausreichend auf die berufliche Fremdsprachenpraxis vorbereitet? Wie könnten diesen Mängeln am Besten beseitigt werden?

B.6.1 In der Berufsschule.

B.6.2 In der betrieblichen Ausbildung.

B.6.3 In sonstiger Weise

- C. Wie werden Ihnen Fremdsprachenkenntnisse vermittelt? Welche Methoden werden angewandt? Wären andere Methoden Ihrer Ansicht nach hilfreicher?

C.6.1 in der schulischen Ausbildung?

C.6.2 in der betrieblichen Ausbildung?

*Impulsstichworte:*

- Auslandsprachkurse
- Auslandspraktika
- externe Sprachkurse
- Selbststudium
- Computergestützte Fremdsprachenkurse

- D. Welche internationalen Bestimmungen, Regelungen oder Dokumente benötigen Sie in Ihrer täglichen Arbeit ?

*Impulsstichworte:*

- Zolldokumente, z.B. T-Papiere
- Konossemente
- Incoterms
- CMR

### Impulsfrage 7: (Mehrwertdienste)

- A. Welche logistischen Mehrwertdienste (neben Transport- und Lagerleistungen) werden in Ihrem Ausbildungsbetrieb den Kunden angeboten?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

- B. Ist Ihnen bekannt, ob die Kunden darüber hinausgehende Leistungen nachfragen? Wenn ja, welche?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

- C. Sind Sie in

C.8.1 in der schulischen Ausbildung,

C.8.2 in der betrieblichen Ausbildung,

ausreichend auf diese Mehrwertdienste vorbereitet? Wenn nicht, wo sehen Sie weiteren Ausbildungsbedarf?

### Impulsfrage 8: (Verkehrsträger)

- A. Mit welchen Verkehrsträgern kommen Sie während Ihrer betrieblichen Ausbildung in Kontakt?

*Impulsstichworte:*

- Straßenverkehr / Güterkraftverkehr
- Schienenverkehr
- Binnenschifffahrt
- Seeschifffahrt
- Luftverkehr
- Rohrleitungsverkehr

- B. Welche Verkehrsträger, mit denen Sie in Kontakt gekommen sind, wurden bisher in der schulischen Ausbildung nicht behandelt?

*Impulsstichworte:*

- Straßenverkehr / Güterkraftverkehr
- Schienenverkehr
- Binnenschifffahrt
- Seeschifffahrt
- Luftverkehr
- Rohrleitungsverkehr

- C. Sind Sie der Ansicht, dass alle Verkehrsträger in der Ausbildung berücksichtigt werden sollten? Wenn ja, mit welcher Intensität sollen die von Ihnen benannten Verkehrsträger im Einzelnen behandelt werden?

**Impulsfrage 9: (Logistikinhalte)**

- A. Welche Qualifikationen für Logistikleistungen, die über das klassische Speditionsgeschäft (Organisation von Transport- und Lagerleistungen, Selbsteintritt, Sammelverkehre) hinausgehen, wurden Ihnen bisher in Ihrer betrieblichen Ausbildung vermittelt?

*Impulsstichworte:*

- Beratungskompetenz
- Planung von Distributionsstrukturen
- Mitarbeitereinsatzplanung
- Lagerlayout-Planung

- B. Welche Methoden wurden dabei angewandt?

*Impulsstichworte:*

- Projektmethode
- Leittexte
- Lehrgespräch
- Auftragsorientierte Qualifizierung

- C. Halten sie die angewandten Methoden für richtig oder wären andere Methoden zur Erreichung Ihres Lernerfolges hilfreicher gewesen?

**Impulsfrage 10: (Ausbildung und Prüfung)**

- A. Welche Ausbildungs- oder Prüfungsanforderungen halten Sie für überflüssig bzw. nicht erforderlich?

- B. Was würden Sie sich generell noch in der

B.10.1 schulischen Ausbildung,

B.10.2 betrieblichen Ausbildung

wünschen?

- C. Schaffen es Berufsschullehrer/innen berufliche Lerninhalte mit der betrieblichen Praxis zu verknüpfen?

- D. Was würden Sie sich generell noch in Ihrer Ausbildung wünschen?

## Leitfaden für Fachkräfte

Interviewer \_\_\_\_\_  
Interviewkennnummer \_\_\_\_\_  
Ort der Befragung \_\_\_\_\_  
Bearbeitungsdatum des Leitfaden \_\_\_\_\_  
Dauer der Befragung \_\_\_\_\_

### *Fragen zum Unternehmen*

Betrieb \_\_\_\_\_  
Anzahl der Beschäftigten \_\_\_\_\_  
Regionale Schwerpunkte \_\_\_\_\_  
Verteilung des Aufkommens auf die einzelnen Verkehrsträger  
\_\_\_\_\_

### Kundenstruktur

1. Verladbranche \_\_\_\_\_  
2. Konzentration \_\_\_\_\_

### *Fragen zur Person*

Status und/oder Funktion \_\_\_\_\_  
Alter \_\_\_\_\_  
Geschlecht \_\_\_\_\_  
Qualifikation \_\_\_\_\_  
Dauer der Betriebszugehörigkeit \_\_\_\_\_  
Dauer der Beschäftigung im Speditionsbereich \_\_\_\_\_



### **Intervieweröffnung:**

Das Interview wird im Auftrag des Bundesinstitutes für Berufsbildung in Bonn vom Lehrstuhl Wirtschaftspädagogik Gerhard-Mercator-Universität in Duisburg durchgeführt. Es soll Aufschluss bringen, inwiefern die 1996 neugeordnete Ausbildung für Speditionskaufleute den aktuellen betrieblichen Anforderungen in Ihrem Betrieb genügt.

Sämtliche Angaben zum Betrieb bzw. über Personen werden vollständig anonymisiert behandelt und nach den Regeln des Datenschutzes ausgewertet. Ihnen und Ihrem Betrieb wird aus der Bereitschaft der Mitwirkung keinerlei Nachteil entstehen.

Wir können Ihnen ebenfalls zusichern, dass Sie nach Abschluss der Untersuchung über die Ergebnisse der Gesamtbefragung unaufgefordert informiert werden.

Wir möchten uns vorab für die Bereitschaft Ihrer Befragungsbeteiligung bedanken.

### **Impulsfrage 1: (Handlungskompetenz)**

- A. Welche besonderen bzw. besonders wichtigen Fähigkeiten und Kenntnisse benötigen Sie an Ihrem Arbeitsplatz?

*Impulsstichworte:*

- Kommunizieren können, z. B. mit Verladern
- Zusammenhänge erkennen können, z. B. zwischen Lagerhaltungs- und Transportkosten
- Disponieren können

- B. Inwieweit haben sich die Anforderungen an Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in den letzten Jahren gewandelt?

- C. Welche Änderungen bezüglich der Anforderungen können Sie benennen?

- D. Worin liegen Ihres Erachtens die Ursachen für die Veränderung an Ihre Qualifikationsanforderungen?

- E. Welche Qualifizierungs-

E.1.1 inhalte und

E.1.2 formen (Maßnahmen)

waren für die Anpassung an die neuen Anforderungen erforderlich, wurden durchgeführt oder sind in Planung (Schließung der Qualifizierungslücke)?

- F. Welche Änderungen erwarten Sie in der näheren Zukunft im Hinblick auf die an Sie gestellten Anforderungen und wodurch werden diese Ihrer Ansicht nach verursacht?

## Impulsfrage 2: (Kundenorientierung)

Kundenorientierung ist heute eines der wichtigsten Merkmale der Leistungserstellung von Unternehmen, insbesondere von Speditionen.

- A. Welche Tendenzen zu mehr Kundenorientierung hat es in den letzten Jahren in Ihrem Unternehmen gegeben?

*Impulsstichworte:*

- Flächendeckung
- 24-Stunden-Laufzeiten
- Verlängerte Abholzeiten
- Ständige Informationsbereitschaft
- Beratung
- Beschwerdemanagement
- Kundenakquise

- B. Inwieweit hat dies zu Veränderungen in Ihrem Qualifikationsprofil geführt und wie konnte ihr Qualifikationsprofil an diese Tendenzen angepasst werden. (Vermittlung welcher Kompetenzen)?

*Impulsstichworte:*

- Fachinhalte: ADSp (Allgemeine Deutsche Spediteurbedingungen, SLVS (Speditions- und Lagerversicherungsschein), Disposition
- Kundenorientiertes Telefonieren
- Verhandlungskompetenz
- Gesprächsführung
- Präsentationstechniken

- C. Welche Maßnahmen wurden zu Qualifikationsvermittlung eingesetzt bzw. sind in Planung?

- D. Welche Veränderungen erwarten Sie in der nächsten Zeit in Bezug auf Kundenorientierung?

- E. Welche Qualifizierungserfordernisse

E.2.1 inhaltlich, und/oder

E.2.2 formal

könnten sich aus einer solchen Veränderung ergeben?

## Impulsfrage 3: (Umweltschutz)

- A. Inwieweit bestehen Anforderungen an Ihre Handlungskompetenz im Bereich Umweltschutz am Arbeitsplatz?

*Impulsstichworte:*

- Mülltrennung
- Energiesparen
- Ökologische Beschaffung
- Gefahrgutklassen
- GGVS, GGVE, ...

- B. Inwieweit haben sich die Anforderungen an Ihre Handlungskompetenz in den letzten Jahren geändert?

- C. Welche Maßnahmen wurden zu Qualifikationsvermittlung eingesetzt bzw. sind in Planung?
- D. Welche Änderungen erwarten Sie zukünftig in diesem Bereich?
- E. Welche Qualifikationserfordernisse ergeben sich Ihrer Ansicht nach daraus?

**Impulsfrage 4: (Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling)**

- A. Welche besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Sie an Ihrem Arbeitsplatz in Bezug auf
  - A.4.1 Betriebswirtschaft,
  - A.4.2 Kostenrechnung,
  - A.4.3 Controlling?
- B. Inwieweit haben sich die Anforderungen an Sie in den letzten Jahren geändert?
- C. Welche Qualifizierungsmaßnahmen wurden auf Grund der Änderung notwendig bzw. befinden sich in Planung?
- D. Welche Änderungen an Ihr Anforderungsprofil sehen Sie zukünftig?

**Impulsfrage 5: (Neue Informations- und Kommunikationssysteme)**

Seit Beginn der 90er Jahre ist die Ausstattung von Betrieben mit neuen Informations- und Kommunikationsmedien erheblich angewachsen.

- A. Welche neuen Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten werden in Ihrem Betrieb hier besonders benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Internet-Recherche
- Excel
- sonstige Office Anwendungen (Word, Access, PowerPoint)
- E-Mail
- Webseiten-Erstellung
- Tourenplanungsprogramme
- Lagerverwaltungssysteme
- Sendungsverfolgungssysteme
- Buchungsprogramme
- Sonstige Telematikanwendungen

- B. Welche Qualifizierungsmaßnahmen

B.5.1 inhaltlich und

B.5.2 formal

waren erforderlich, um Ihre Qualifikationen den neuen Erfordernissen anzupassen?

- C. Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in diesem Bereich?
- D. Welchen Qualifizierungsbedarf erwarten Sie in den nächsten Jahren für sich in diesem Bereich?

### Impulsfrage 6: (Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition)

Die internationale Vernetzung und die Internationalisierung der Märkte lassen die Kommunikation mit Kunden und Vertragspartner oft nur in fremden Sprachen zu. Hinzu kommen teils komplizierte Zollabwicklungsbestimmungen.

A. Welche Kenntnisse sind dafür an Ihrem Arbeitsplatz erforderlich?

*Impulsstichworte:*

- Fremdsprachenkenntnisse
- Zolldokumente, z.B. T-Papiere
- Konnossemente
- Incoterms
- CMR

B. Inwieweit und durch welchen Maßnahmen mussten Ihre Kenntnisse in den letzten Jahren an diese Entwicklung angepasst werden?

C. Welche zusätzlichen Anforderungen an Ihre Qualifikationen erwarten Sie für die nächsten Jahre?

D. Welche Qualifizierungsmaßnahmen werden Ihrer Ansicht nach erforderlich werden, um den erwarteten Anforderungen gewachsen zu sein?

### Impulsfrage 7: (Mehrwertdienste)

A. Welche logistischen Mehrwertdienste (neben Transport- und Lagerleistungen) bieten Sie Ihren Kunden ?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

B. Welche besonderen Anforderungen werden dadurch an Ihrem Arbeitsplatz an Sie gestellt?

C. Welche Qualifizierungsmaßnahmen

C.5.1 inhaltlich und

C.5.2 formal

waren erforderlich, um Ihre Qualifikationen den neuen Erfordernissen anzupassen?

D. Welche Änderungen erwarten Sie zukünftig in diesem Bereich?

E. Welche Änderungen an Ihre Qualifikation werden sich aus der oben genannten Entwicklung ergeben?

F. Wie kann Ihrer Ansicht nach Ihr Qualifikationsprofil an die zu erwartenden neuen Erfordernisse angepasst werden?

## Leitfaden für Personalverantwortliche / Ausbildungsverantwortliche

Interviewer \_\_\_\_\_  
Interviewkennnummer \_\_\_\_\_  
Ort der Befragung \_\_\_\_\_  
Bearbeitungsdatum des Leitfadens \_\_\_\_\_  
Dauer der Befragung \_\_\_\_\_

### *Fragen zum Unternehmen*

Betrieb \_\_\_\_\_  
Anzahl der Beschäftigten \_\_\_\_\_  
Regionale Schwerpunkte \_\_\_\_\_  
Verteilung des Aufkommens auf die einzelnen Verkehrsträger  
\_\_\_\_\_

### Kundenstruktur

1. Verladerbranche \_\_\_\_\_  
2. Konzentration \_\_\_\_\_

### *Fragen zur Person*

Status und/oder Funktion \_\_\_\_\_  
Alter \_\_\_\_\_  
Geschlecht \_\_\_\_\_  
Qualifikation \_\_\_\_\_  
Dauer der Betriebszugehörigkeit \_\_\_\_\_  
Dauer der Beschäftigung im Speditionsbereich \_\_\_\_\_

### **Intervieweröffnung:**

Das Interview wird im Auftrag des Bundesinstitutes für Berufsbildung in Bonn vom Lehrstuhl Wirtschaftspädagogik Gerhard-Mercator-Universität in Duisburg durchgeführt. Es soll Aufschluss bringen, inwiefern die 1996 neugeordnete Ausbildung für Speditionskaufleute den aktuellen betrieblichen Anforderungen in Ihrem Betrieb genügt.

Sämtliche Angaben zum Betrieb bzw. über Personen werden vollständig anonymisiert behandelt und nach den Regeln des Datenschutzes ausgewertet. Ihnen und Ihrem Betrieb wird aus der Bereitschaft der Mitwirkung keinerlei Nachteil entstehen.

Wir können Ihnen ebenfalls zusichern, dass Sie nach Abschluss der Untersuchung über die Ergebnisse der Gesamtbefragung unaufgefordert informiert werden.

Wir möchten uns vorab für die Bereitschaft Ihrer Befragungsbeteiligung bedanken.

### Impulsfrage 1: (Handlungskompetenz)

- A. Über welche besonders wichtigen Fähigkeiten und Kenntnisse sollen Mitarbeiter/innen als Speditionskaufleute in Ihrem Betrieb verfügen sollten?

*Impulsstichworte:*

- Kommunizieren können, z.B. mit Verladern, Auftragnehmern
- Zusammenhänge erkennen können, z. B. Trade off zwischen Lagerhaltungs- und Transportkosten
- Disponieren können

- B. Werden auch (Fach-)Hochschulabsolventen in Aufgabenbereichen von Speditionskaufleuten eingesetzt?
- C. Inwieweit haben sich die Anforderungen Kenntnisse und Fähigkeiten in den letzten Jahren gewandelt?
- D. Welche Änderungen bezüglich der Anforderungen können Sie benennen?
- E. Worin liegen Ihres Erachtens die Ursachen für die Veränderung an die Qualifikationsanforderungen Ihrer Mitarbeiter?
- F. Welche Qualifizierungs-
- F.1.1 inhalte und
  - F.1.2 formen (Maßnahmen)

waren für die Anpassung an die neuen Anforderungen erforderlich (Schließung der Qualifizierungslücke)?

- F. Welche Änderungen erwarten Sie in der näheren Zukunft im Hinblick auf die an Ihre Mitarbeiter/innen gestellten Anforderungen und wodurch werden diese Ihrer Ansicht nach verursacht?

### Impulsfrage 2: (Kundenorientierung)

Kundenorientierung ist heute eines der wichtigsten Merkmale der Leistungserstellung von Unternehmen, insbesondere von Speditionen.

- A. Welche Kundenanforderungen bestimmen in der Regel Ihren betrieblichen Alltag.

*Impulsstichworte:*

- Flächendeckung
- 24-Stunden-Laufzeiten
- Verlängerte Abholzeiten
- Ständige Informationsbereitschaft
- Beratung
- Beschwerdemanagement
- Kundenakquise

- B. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden für diese genannten Anforderungen in der Ausbildung vermittelt ?

*Impulsstichworte:*

- Fachinhalte: ADSp (Allgemeine Deutsche Spediteurbedingungen, SLVS (Speditions- und Lagerversicherungsschein), Disposition
- Kundenorientiertes Telefonieren
- Verhandlungskompetenz
- Gesprächsführung
- Präsentationstechniken

- C. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen müssten Ihrer Meinung nach vermehrt in der Ausbildung (schulisch und betrieblich) berücksichtigt bzw. neu aufgenommen werden?

*Impulsstichworte:*

- Fachinhalte: ADSp (Allgemeine Deutsche Spediteurbedingungen, SLVS (Speditions- und Lagerversicherungsschein), Disposition
- Kundenorientiertes Telefonieren
- Verhandlungskompetenz
- Gesprächsführung
- Präsentationstechniken

- D. Welche Veränderungen gab es in den letzten Jahren in Bezug auf Kundenorientierung?

- E. Welche Qualifizierungs-

- E.1.1 inhalte und
- E.1.2 formen (Maßnahmen)

waren für die Anpassung an die neuen Anforderungen erforderlich (Schließung der Qualifizierungslücke)?

- F. Welche Veränderungen erwarten Sie in der nächsten Zeit in Bezug auf Kundenorientierung?

- G. Welche Qualifizierungserfordernisse

- G.2.1 inhaltlich, und/oder
- G.2.2 formal

könnten sich aus einer solchen Veränderung ergeben?

**Impulsfrage 3: (Umweltschutz)**

In der aktuell gültigen Ausbildungsordnung von 1996 wird im Ausbildungsberufsbild und im Ausbildungsrahmenplan dem Stichwort „Umweltschutz“ eine ausbildungsrelevante Rolle zugewiesen.

- A. Welchen betriebsspezifischen Handlungsanforderungen für den Bereich „Umweltschutz“ werden in Ihrem Betrieb an Ihre Mitarbeiter/innen gestellt.

*Impulsstichworte:*

- Mülltrennung
- Energiesparen
- Ökologische Beschaffung
- Gefahrgutklassen
- GGVS, GGVE, ...

- B. Welche Ausbildungsinhalte würden Sie gerne zusätzlich in die Ausbildung aufgenommen wissen?

*Impulsstichworte:*

- Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
- Arbeitssicherheit
- Entsorgungslogistische Konzepte
- Nachhaltigkeit (Ökologie sowie wirtschaftliche und soziale Aspekte)

C. Inwieweit haben sich die Anforderungen an die Handlungskompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen in den letzten Jahren geändert?

D. Welche Qualifizierungs-

D.1.1 inhalte und

D.1.2 formen (Maßnahmen)

waren für die Anpassung an die neuen Anforderungen erforderlich (Schließung der Qualifizierungslücke)?

E. Welche Änderungen erwarten Sie zukünftig in diesem Bereich?

F. Welche Qualifikationserfordernisse ergeben sich Ihrer Ansicht nach daraus?

**Impulsfrage 4: (Betriebswirtschaftliche Qualifikationen, Kostenrechnung und Controlling)**

In jüngster Zeit haben sich ggf. auch die Anforderungen an betriebswirtschaftliche Kompetenzen verändert bzw. erhöht.

A. Welche betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten werden in Ihrem Betrieb besonders benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Marketing-Mix (Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik)
- zusätzliche Inhalte aus dem Personalbereich
- zusätzliche Inhalte aus der Beschaffung

B. Welche betriebswirtschaftlichen Inhalte würden Sie zusätzlich in die Ausbildung aufnehmen?

*Impulsstichworte:*

- Marketing-Mix (Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik)
- zusätzliche Inhalte aus dem Personalbereich
- zusätzliche Inhalte aus der Beschaffung

C. Welche kostenrechnerischen und controllingspezifischen Fähigkeiten benötigen Speditionskaufleute in Ihrem Betrieb besonders?

*Impulsstichworte:*

- Verkehrsträgerspezifische Transportkalkulation
- Fahrzeugkostenrechnung
- Sendungskalkulation
- Lagerkalkulation
- Kontraktlogistikkalkulation
- Lagerhaltungskennzahlen (z.B. Umschlagshäufigkeit)

D. Welche kostenrechnungsbezogenen und controllingbezogenen Inhalte würden Sie zusätzlich in die Ausbildung aufnehmen?



*Impulsstichworte:*

- Verkehrsträgerspezifische Transportkalkulation
- Fahrzeugkostenrechnung
- Sendungskalkulation
- Lagerkalkulation
- Kontraktlogistikkalkulation
- Lagerhaltungskennzahlen (z.B. Umschlagshäufigkeit)

- E. Inwieweit haben sich die Anforderungen an Ihren Betrieb in den letzten Jahren geändert?
- F. Welche Qualifizierungsmaßnahmen wurden auf Grund der Änderung notwendig?
- G. Welche Änderungen an das Anforderungsprofil Ihrer Mitarbeiter/innen sehen Sie zukünftig?
- H. Welche Qualifizierungserfordernisse ergeben sich hieraus?

**Impulsfrage 5: (Neue Informations- und Kommunikationssysteme)**

Seit Beginn der 90er Jahre ist die Ausstattung von Betrieben mit neuen Informations- und Kommunikationsmedien erheblich angewachsen.

- A. Welche neuen Nutzungs- und Anwendungsfähigkeiten werden in Ihrem Betrieb besonders benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Internet-Recherche
- Excel
- sonstige Office Anwendungen (Word, Access, PowerPoint)
- E-Mail
- Webseiten-Erstellung
- Tourenplanungsprogramme
- Lagerverwaltungssysteme
- Sendungsverfolgungssysteme
- Buchungsprogramme
- Sonstige Telematikanwendungen

- B. Welche Kenntnisse und Fertigkeiten sollten in der Ausbildung verstärkt berücksichtigt werden?

*Impulsstichworte:*

- Internet-Recherche
- Excel
- sonstige Office Anwendungen (Word, Access, PowerPoint)
- E-Mail
- Webseiten-Erstellung
- Tourenplanungsprogramme
- Lagerverwaltungssysteme
- Sendungsverfolgungssysteme
- Buchungsprogramme
- Sonstige Telematikanwendungen

- C. Welchen nicht in der Ausbildungsordnung vorgesehenen Kenntnisse aus diesem Bereich werden in Ihrem Betrieb vermittelt und wenn ja wie?

*Impulsstichworte:*

- Externe Schulungen
- Interne Schulungen
- Learning on the job

- D. Inwieweit haben sich die Anforderungen an die Medienkompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen in den letzten Jahren geändert?
- E. Welche Qualifizierungs-
- E.1.1 inhalte und
  - E.1.2 formen (Maßnahmen)
- waren für die Anpassung an die neuen Anforderungen erforderlich (Schließung der Qualifizierungslücke)?
- F. Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in diesem Bereich?
- G. Welchen Qualifizierungsbedarf erwarten Sie in den nächsten Jahren für Ihre Mitarbeiter/innen in diesem Bereich?

**Impulsfrage 6: (Fremdsprachenkenntnisse und internationale Spedition)**

Die internationale Vernetzung und die Internationalisierung der Märkte lassen die Kommunikation mit Kunden und Vertragspartner oft nur in fremden Sprachen zu. Hinzu kommen teils komplizierte Zollabwicklungsbestimmungen.

- A. Welche Fremdsprachenkenntnisse sind in Ihrem Betrieb notwendig und welche Fachsprachenanteile sind hier besonders gefordert ?

*Impulsstichworte:*

- Englisch
- Spanisch
- Französisch
- Polnisch
- Russisch

- B. Wie würden Sie sich hier eine Veränderung der Ausbildung wünschen?

*Impulsstichworte:*

- mehr Englisch / Spanisch / Französisch / Polnisch / Russisch
- speditionsspezifischere Vertiefung einer Sprache

- C. Welche Maßnahmen unternehmen Sie, um die Auszubildenden in den entsprechenden Fremdsprachen zu qualifizieren?

*Impulsstichworte:*

- innerbetrieblicher Fremdsprachenunterricht
- fremdsprachliche Fallstudienbearbeitung

- D. Welche internationalen Bestimmungen, Regelungen oder Dokumente werden in der täglichen Arbeit Ihres Betriebes benötigt?

*Impulsstichworte:*

- Zolldokumente, z.B. T-Papiere
- Konossemente
- Incoterms
- CMR

- E. Inwieweit mussten die Kenntnisse Ihrer Mitarbeiter/innen in den letzten Jahren an diese Entwicklung angepasst werden?
- F. Wie wurden mangelnde Kenntnisse in diesem Bereich vermittelt?
- G. Welche zusätzlichen Anforderungen an die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter/innen erwarten Sie für die nächsten Jahre?
- H. Welche Qualifizierungsmaßnahmen werden Ihrer Ansicht nach erforderlich werden, um den erwarteten Anforderungen gewachsen zu sein?

**Impulsfrage 7: (Mehrwertdienste)**

- A. Welche logistischen Mehrwertdienste (neben Transport- und Lagerleistungen) bieten Sie Ihren Kunden ?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

- B. Welche logistischen Mehrwertdienste werden von Ihren Kunden derzeit verstärkt nachgefragt ?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

- C. Welche zukünftigen Kundenanforderungen erwarten Sie ?

*Impulsstichworte:*

- Kommissionierung
- Finanzdienstleistungen, wie z.B. Fakturierung, Inkasso
- Konfektionierung
- Montagetätigkeiten
- Call-Center

- D. Welche Änderungen an die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter/innen haben sich in den letzten Jahren aus der oben genannten Entwicklung ergeben?
- E. Wie wurden fehlende Qualifikationen in diesem Bereich vermittelt?
- F. Welche Änderungen an die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter/innen werden sich aus der oben genannten Entwicklung ergeben?

- G. Wie kann Ihrer Ansicht nach das Qualifikationsprofil Ihrer Mitarbeiter/innen an die zu erwartenden neuen Erfordernisse angepasst werden?

**Impulsfrage 8: (Verkehrsträger)**

- A. Mit welchen Verkehrsträgern kommen die Auszubildenden in Ihrem Unternehmen während ihrer Ausbildung in Kontakt?

*Impulsstichworte:*

- Straßenverkehr / Güterkraftverkehr
- Schienenverkehr
- Binnenschifffahrt
- Seeschifffahrt
- Luftverkehr
- Rohrleitungsverkehr

- B. Denken Sie, dass in der Ausbildung sämtliche Verkehrsträger berücksichtigt werden sollten?
- C. Wenn ja, in welcher Intensität sollten die einzelnen Verkehrsträger berücksichtigt werden?

**Impulsfrage 9: (Logistikinhalte)**

- A. Welche Qualifikationen für Logistikleistungen, die über das klassische Speditionsgeschäft (Organisation von Transport- und Lagerleistungen, Selbsteintritt, Sammelverkehre, ...) hinausgehen, vermitteln Sie im Rahmen der betrieblichen Ausbildung?

*Impulsstichworte:*

- Beratungskompetenz
- Planung von Distributionsstrukturen
- Mitarbeiterereinsatzplanung
- Lagerlayout-Planung

- B. Welche Methoden setzen Sie bei der Vermittlung ein ?

*Impulsstichworte:*

- Projektmethode
- Leittexte
- Lehrgespräch
- Auftragsorientierte Qualifizierung

**Impulsfrage 10: (Ausbildung und Prüfung)**

Wenn Sie die gegenwärtigen Anforderungen an

- A. Ausbildung und  
B. Prüfung

*Impulsstichworte:*

- Stichwort Theorie / Praxis-Verhältnis und -anforderungen

pauschal formulieren sollten, welche Veränderungswünsche hätten Sie?

- C. Welche zusätzlichen Inhalte würden Sie in das Berufsbild mit aufnehmen?

*Impulsstichworte:*

- Beschaffungslogistik
- Produktionslogistik
- Distributionslogistik

D. Welche Inhalte würden Sie aus dem Berufsbild entfernen ?

**Impulsfrage 11: (Optimierungswünsche und –maßnahmen an die betriebliche Ausbildung)**

- A. Halten Sie grundsätzlich Maßnahmen in der betrieblichen Ausbildung der Speditionskaufleute für erforderlich, um den Ausbildungsstand der Auszubildenden zu verbessern bzw. den betrieblichen Erfordernissen anzupassen?
  - A.11.1 Wenn ja, in welchen relevanten Ausbildungsbereichen?
- B. Wurden in Ihrem Betrieb bereits diesbezüglich Maßnahmen ergriffen?
  - B.11.1 Wenn ja, welche?
  - B.11.2 Haben diese zur Verbesserung des Ausbildungsniveaus bzw. besseren Erfüllung der betriebsspezifischen Erfordernisse geführt?
- C. Welche Maßnahmen halten Sie aus gewerkschaftlicher Sicht für wichtig, um den Ausbildungsstand zu verbessern bzw. den betriebsspezifischen Erfordernissen anzupassen?

**Offene Frage:**

Gibt es noch eine Anmerkung im Zusammenhang mit dieser Befragung, die Ihnen wichtig ist?

## **Abstract**

Die vorliegende Studie untersucht die Qualifikationsanforderungen, die derzeit an Speditionskaufleute gestellt werden. Zugleich ermittelten die Autoren anhand von Fallstudien, welche Veränderungen in den nächsten Jahren in diesem Berufsfeld zu erwarten sind. Außerdem wurde untersucht, wie die Vorgaben der Ausbildungsordnung in den Betrieben umgesetzt werden. Die Evaluation gibt berufsbildungspolitische Anregungen für die Ausbildung der Speditionskaufleute, insbesondere hinsichtlich Kalkulation, Controlling, Kundenorientierung, Logistik, internationale Ausrichtung und Berufsschule. Die Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) erfolgte im Rahmen einer Gesamtevaluation der Verkehrsberufe.

This survey examines the qualification demands currently made on forwarding merchants. With the help of case studies, the authors determined changes that are to be expected in this occupational area during the next few years. Moreover, they studied how training regulations were put into practice within the relevant companies. From the point of view of vocational training policy, the evaluation provides useful ideas for the training of forwarding merchants, especially with regard to costing, controlling, client-oriented service, logistics, specialisation in international activities and vocational schools. The survey was carried out by the Federal Institute for Vocational Training (Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB) and is part of an overall evaluation of transport-related occupations.