

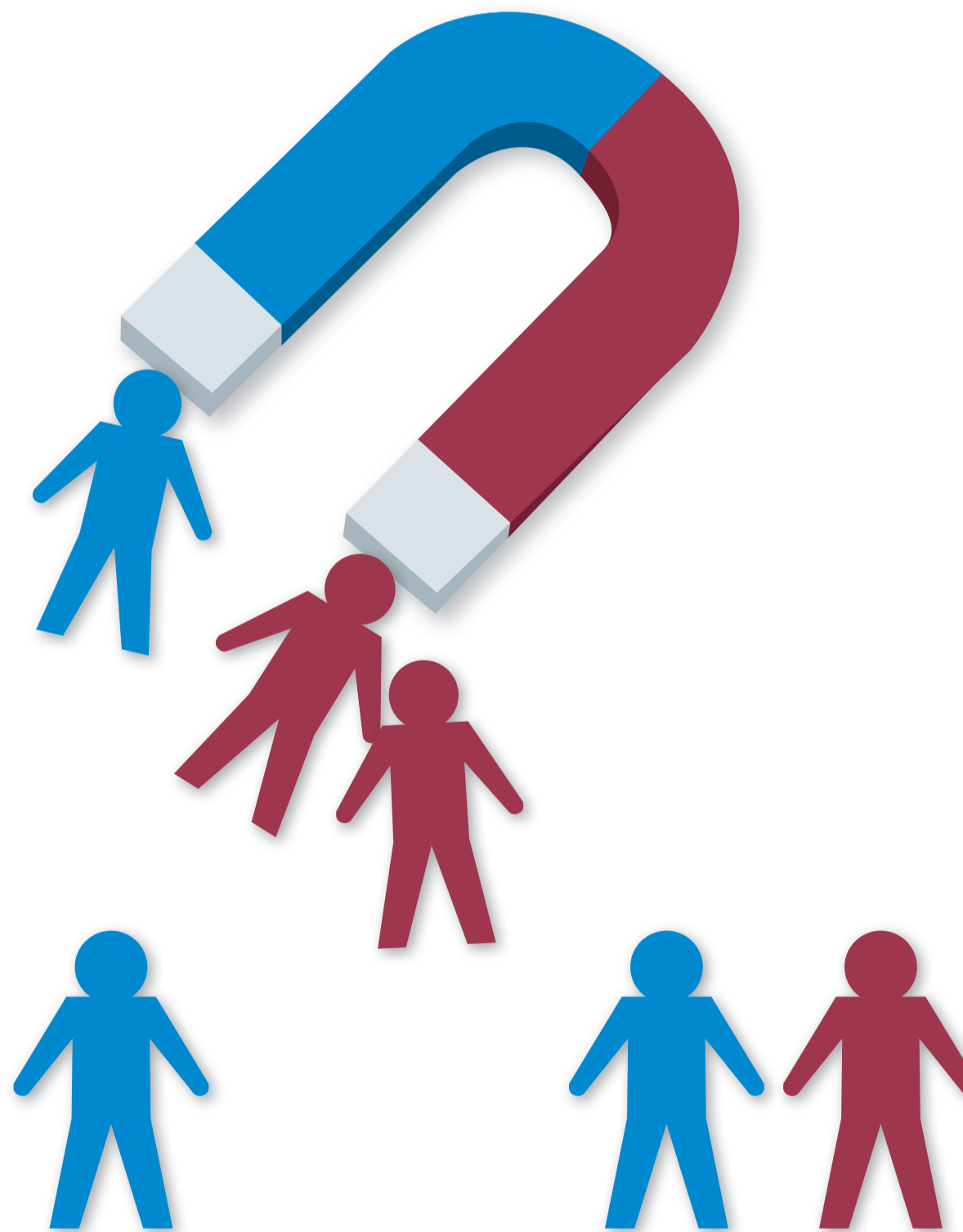


Denkanstöße

■ AUSGABE JUNI 2023

Herausforderung Mitarbeiterbindung und -gewinnung

Arbeitgeberattraktivität durch
modulare und flexible Vergütungssysteme



ZIMMERSCHIED & KOLLEGEN
personalberatung



20 JAHRE PERSONALBERATUNG
FÜR DIE BAUZULIEFERINDUSTRIE

Herausforderung Mitarbeiterbindung und -gewinnung

Arbeitgeberattraktivität durch modulare und flexible Vergütungssysteme

Wir kennen mittlerweile bereits die Realitäten eines Arbeitsmarktes, der zunehmend von dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften geprägt ist. Neben den täglichen Erfahrungen in Fach- und Personalabteilungen bei der Bewältigung immer neuer und größerer Herausforderungen, um Mitarbeiter an das eigene Unternehmen langfristig zu binden und neue Talente zu gewinnen, spiegelt sich die Situation auch in den einschlägigen Statistiken wider.

So weist eine Statistik der Agentur für Arbeit vom April 2023 aus, dass der Zeitraum zur Besetzung einer offenen Stelle aktuell bei durchschnittlich 121 Tagen liegt.¹ Das bedeutet innerhalb eines Jahres eine Erhöhung um durchschnittlich 16 Tage.² Auf dieser Basis wurde in einem Berechnungsmodell nach Opportunitätskosten ermittelt, dass ein unbesetzter Arbeitsplatz bereits im Jahr 2022 durchschnittlich etwa 30 T€ kostete.³

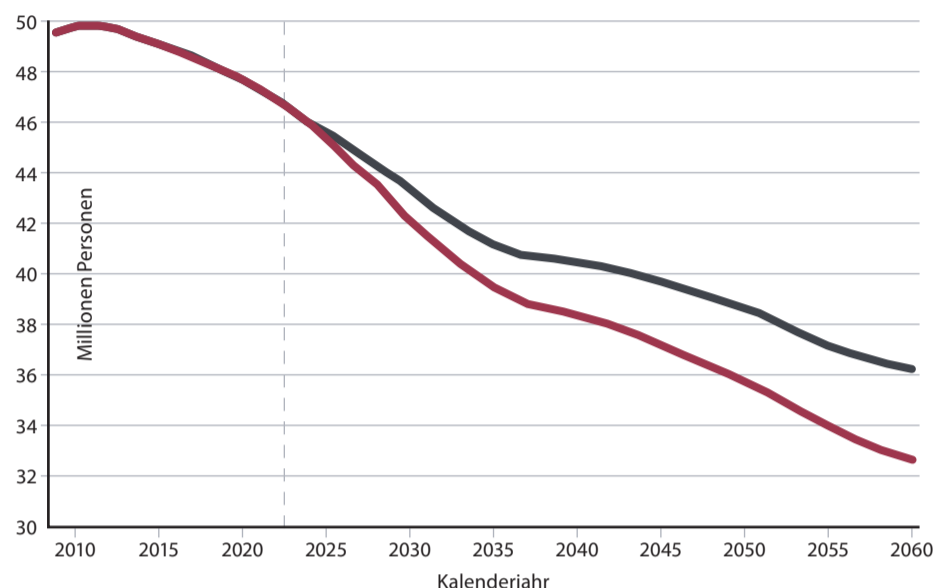
Wirft man einen genaueren Blick auf die den Statistiken und Befragungen zugrundeliegenden Daten, wird schnell klar, dass dabei je nach Branche, Unternehmensgröße und Region deutliche Abweichungen zu den Durchschnittsangaben festzustellen sind. Gleichzeitig ist aber nicht zu verkennen, dass auch heute schon kaum ein Unternehmen von dem Wandel des Arbeitsmarktes verschont sein dürfte. Demzufolge sehen laut einer Studie auch 60 % der Arbeitgeber in der bereits aktuell erreichten Dimension unbesetzter Stellen die Ursache für spürbare Produktivitätsverluste in den Unternehmen.⁴

Ein Blick auf die Arbeitsmarktprognosen zeigt zudem, dass wir bei allen heute bereits spürbaren Auswirkungen eines Wandels wohl erst am Anfang einer bisher nicht gekannten Dynamik stehen. Im Jahr 2022 lag die Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland bei etwa 46 Mio. Menschen. Diese Betrachtung umfasst alle Personen, die aktiv am Arbeitsgeschehen teilhaben können.

Seit 1991 bedeutete das einen Anstieg um rund 5 Mio. Erwerbstätige. Durch den langsam schon begonnenen Renteneintritt der „Babyboomer“ und das Nachrücken der geburten-schwachen Jahrgänge ist in den kommenden 15 Jahren ein Rückgang um etwa 10 Mio. Erwerbspersonen zu erwarten.

Anders ausgedrückt werden in diesem Zeitraum nahezu 1/3 aller heute Beschäftigten das Renteneintrittsalter erreicht haben. Berücksichtigt man dabei wieder das Nachrücken der

Prognose der Entwicklung des Erwerbstätigenpotenzials



Personen im Alter 20-65, dunkelgrau: obere Grenze Bevölkerungsschätzung; rot: untere Grenze Bevölkerungsschätzung (Quellen: Prognose BMI/Statistisches Bundesamt 2022)

geburtenschwachen Jahrgänge werden aus dieser rein demografischen Sicht in 15 Jahren immer noch über 20 % weniger Erwerbspersonen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen als heute.⁵

Selbst bei den optimistischsten Annahmen hinsichtlich weiterer Einflussfaktoren auf den Arbeitsmarkt, wie Produktivitätseffekte durch eine zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt oder die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte, ist durch die dominierenden demo-

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,


die Bau- und Bauzulieferindustrie befindet sich in unruhigen Zeiten und vor schwerwiegenden Veränderungen. Daher befasst sich unsere heutige Ausgabe der Denkanstöße mit zwei aktuellen Herausforderungen. Zum einen beschreibt unser Senior Berater Roland Villmow die Anforderungen an ein modernes Vergütungssystem, das den Herausforderungen durch eine neue Generation von Mitarbeitern und dem War for Talents begegnet. Zum anderen beschreibt unser Gastautor Herr Holger Thrun die Grundzüge einer modernen, effizienten Supply Chain, die den Herausforderungen in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt (VUCA) digital begegnet.

Seit nunmehr 20 Jahren haben wir mit der Zimmerschied & Kollegen Personalberatung zusammen mit unseren Kunden alle Herausforderungen gemeistert. Rückblickend lässt sich sagen, dass sich auch die Bau- und Bauzulieferindustrie in einer sich wandelnden Welt stetig transformiert hat. Als Branche tragen wir in vielerlei Hinsicht zum Wohlstand der Gesellschaft bei. Zum Beispiel erfüllen wir durch den Bau von Wohnungen Grundbedürfnisse des Menschen und durch den Bau von Infrastruktur ermöglichen wir den Transport von Waren. So sind wir ein Teil der wirtschaftlichen Entwicklung unserer Gesellschaft. Aber auch wir müssen uns den Anforderungen an Nachhaltigkeit und Umweltschutz anpassen.

Ich freue mich über den runden Geburtstag eines Unternehmens, das auf dem Ansatz einer Effizienzsteigerung in der Direktansprache gegründet wurde. Im Laufe der Zeit haben auch wir uns weiterentwickelt, indem wir uns im klassischen Executive Search etabliert und eignungsdiagnostische sowie digitale Methoden eingeführt haben.

Doch unsere oberste Zielsetzung hat sich im Laufe der Zeit nicht geändert: eine vertrauensvolle und langjährige Geschäftsbeziehung zu unseren Kunden. Nach wie vor setzen wir auf Professionalität sowie Wertschätzung in der Zusammenarbeit. Ihre Zimmerschied & Kollegen Personalberatung ist Ihr verlässlicher Partner in einer volatilen Welt. Lassen Sie uns auch in Zukunft gemeinsam an den an uns gestellten Herausforderungen arbeiten!

Herzlichst,


Ralf Zimmerschied



grafischen Einflüsse in den kommenden Jahren eine erhebliche Verschärfung des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften zu erwarten.

Die beschriebenen demografischen Effekte werden aber nicht nur dazu führen, dass einfach immer weniger Arbeitskräfte verfügbar sein werden. Darüber hinaus wird der mit dieser Entwicklung verbundene Generationenwechsel eine Reihe von weiteren Konsequenzen nach sich ziehen. So wird z. B. der vielfach in langen Berufsleben erworbene Erfahrungsschatz der „Babyboomer“ in kurzer Zeit nicht mehr zur Verfügung stehen. Gleichzeitig rücken in der Arbeitswelt zunehmend die Erwerbstätigen aus den vielbesagten Generationen „Y“ und „Z“ mit gegenüber den früheren Generationen verändertem Werteverständnis und anderen Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld in den Mittelpunkt.⁶ In diesem gesamten Kontext wird es für Arbeitgeber zunehmend bedeutsamer werden, Mitarbeitererwartungen an ihr Arbeitsumfeld wahrzunehmen und mit entsprechenden Angeboten darauf einzugehen, um auch weiterhin Menschen für das eigene Unternehmen dauerhaft zu begeistern. Diese Erkenntnis ist auch grundsätzlich längst in den Führungsetagen und bei den Personalverantwortlichen der Unternehmen angekommen und wird unter Stichworten wie „Employer Branding“, „Arbeitgeberattraktivität“ oder gar „War for Talents“ vielfältig thematisiert.

Dennoch scheint die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsumfeld aktuell eher geringer zu werden, als zu steigen. Neueste Erhebungen zeigen, dass zwar ebenfalls mit großen Unterschieden nach Funktion und Position im Unternehmen sowie weiterer Kriterien regelmäßig mehr als 20 % der Befragten eher unzufrieden mit ihrem aktuellen Arbeitgeber sind.⁷ Bei früheren Studien lag dieser Anteil durchgehend unter 20 %.⁸ Hinzu kommt noch, dass laut einer Untersuchung von Stepstone über 70 % der befragten Arbeitnehmer überzeugt sind, bei Bedarf innerhalb von 6 Monaten einen neuen Arbeitgeber finden zu können.⁹ Diese beiden Aspekte bergen zusätzlich zu der ohnehin angespannten Arbeitsmarktsituation noch die Gefahr einer erhöhten Abwanderung von Mitarbeitern.

Es gilt für die Unternehmen also umso mehr, bei Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität keine Zeit zu verlieren. Auf der anderen Seite zeigen viele Beispiele, dass gut gemeinte und teilweise teure Zusatzleistungen in dieser Richtung oft an den eigentlichen Interessen der Mitarbeiter vorbeigehen und ihre Wirkung zur langfristigen Bindung und leichteren Gewinnung von neuen Mitarbeitern verfehlen.¹⁰

Um eine Orientierung bei der Gestaltung hilfreicher Maßnahmen zu erhalten, ist wiederum ein Blick auf Veröffentlichungen hinsichtlich aktueller Mitarbeitererwartungen an ihr Arbeitsumfeld hilfreich. Auch hier weichen die Ergebnisse der verschiedenen Studien je nach Betrachtungsweise voneinander ab. Zusammenfassend lassen sich allerdings in den aktuellsten Erhebungen folgende Einflussbereiche, die aus Sicht der Arbeitnehmer am bedeutendsten sind, ableiten:



Insbesondere bei dem Einflussbereich Vergütung und sonstige monetäre Leistungen bietet sich die Chance, auf bestehenden Strukturen aufbauend ein lukratives und wirkungsvolles Instrumentarium zu schaffen, das einen hohen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben kann und auf dessen Basis darüber hinaus weitere Leistungsbereiche aufgebaut und entwickelt werden können.

In einigen Unternehmensbereichen eignet sich der Ansatz, mit einem modernen und zukunftsorientierten Vergütungssystem die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, besonders gut. Hierzu zählen vor allem die Vertriebsorganisationen bzw. konkret der Verkaufsaußendienst. Grundsätzlich sind die Entlohnungs- und Leistungsbestandteile im Außendienst eher komplexer als in anderen Unternehmensbereichen. Neben einem fixen Grundgehalt werden in diesem Bereich in der Regel zusätzlich leistungsabhängige variable Bezüge gewährt. Hinzu kommt in diesem Mitarbeiterkreis, dass Zusatzleistungen wie Dienstfahrzeuge die Regel sind.

Der Arbeitsmarkt für Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst ist heute ebenfalls bereits von Arbeitnehmermangel geprägt. Bei Mitarbeitergewinnungsgesprächen werden demzufolge von der Mitarbeiterseite mittlerweile Vergütungserwartungen geäußert, die oft weit außer-

halb des von dem potenziellen Arbeitgeber geplanten Rahmens liegen. Aus dieser Situation droht in der Gewinnung von Außendienstmitarbeitern im Wettbewerb der Arbeitgeber eine Spirale des gegenseitigen Überbietens bei Gehältern für zukünftige Mitarbeiter. Auf den ersten Blick scheint es dabei, dass Arbeitgeber, die sich diesem Prozess entziehen möchten, fest damit rechnen müssen, im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter das Nachsehen zu haben. Wie erste erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen, gibt es noch einen anderen Weg, als den des „höchsten Bieters“ bei Gehalt und Zusatzleistungen. Aus entsprechenden Befragungen zu Mitarbeitererwartungen geht hervor, dass Mitarbeiter im Außendienst, wie in anderen Unternehmensbereichen, nicht unbedingt den potenziellen Arbeitgeber mit dem höchsten, sondern den mit dem auf seine persönliche Lebenssituation bezogenen passendsten Vergütungspaket bevorzugen würde.¹²

Gerade im Verkaufsaußendienst mit in der Regel variablen Vergütungskomponenten ist das auch unmittelbar nachvollziehbar. Ein potenzieller Mitarbeiter mit Familie, dem gerade Bankengespräche wegen einem geplanten Einfamilienhaus bevorstehen, hat ein anderes Bedürfnis zu dem Verhältnis fixe und variable Entlohnungskomponenten, als ein unabhängiger, junger Berufseinsteiger oder auch jemand, der in der letzten Phase seines Arbeitslebens angekommen ist und über einen finanziell vollständig abgesicherten Hintergrund verfügt.

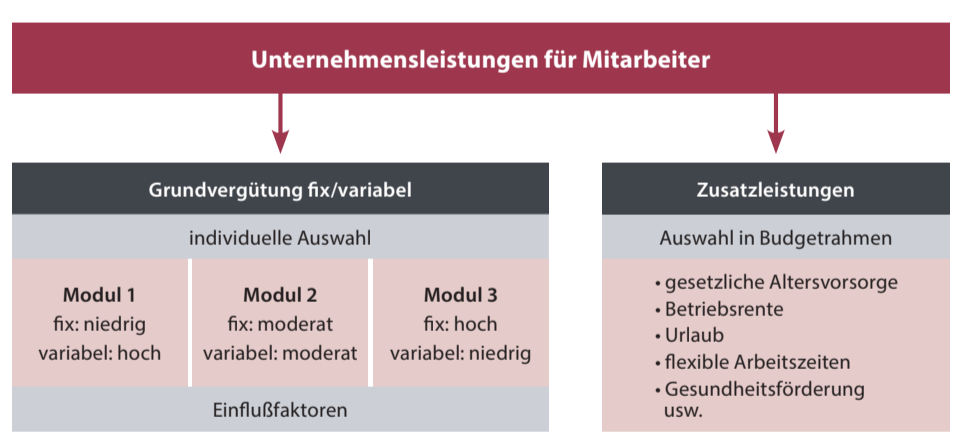
Genau hier liegt die Chance für potenzielle Arbeitgeber. Gelingt es, ein flexibles, in Modulen auf verschiedene Lebenssituationen und Mentalitäten abgestimmtes Vergütungssystem zu entwickeln, bei dem sich vorhandene und zukünftige Mitarbeiter für ihr „Wunschmodell“ entscheiden können, erschließt sich ein bisher kaum ausgeschöpftes Potenzial in der Mitarbeiterbindung und -gewinnung, ohne sich dabei auf die vordergründige Gehaltsspirale mit den entsprechenden Kostensteigerungen einlassen zu müssen.

Es sprechen also sowohl die Bedeutung von Vergütungssystemen bei der Beurteilung der Attraktivität von Arbeitgebern, als auch der Wunsch auf Arbeitnehmerseite, möglichst individuelle auf die persönliche Situation abgestimmte Arbeitgeberleistungen zu erhalten, dafür, das Thema Vergütungssysteme an den Beginn der Maßnahmenentwicklung zur Erhöhung der eigenen Attraktivität für Mitarbeiter zu stellen.

Auf der anderen Seite zählt das Thema Vergütung zu den sensibelsten Bereichen eines Unternehmens. Neben den Herausforderungen der Mitarbeiterakzeptanz sind hier eine ganze Reihe von steuerrechtlichen und unter Umständen auch tariflichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Der große Vorteil bei dem bereits skizzierten flexiblen und modularen Modell besteht allerdings darin, dass in aller Regel das bereits vorhandene Vergütungssystem entweder unverändert oder mit geringen Anpassungen schon als „Basismodul“ dienen kann. Damit sind viele Hürden, die sonst mit der Einführung eines neuen Vergütungssystems verbunden sind, bereits beseitigt.

Wir sehen diesen Ansatz als Chance für Unternehmen, in das komplexe und mit vielen Herausforderungen versehene „Zukunftsprojekt Arbeitgeberattraktivität“ einzusteigen. Nach dem alten und bewährten Motto „think big – start small“ kann das skizzierte Modell die Basis für den Ausbau in Richtung weiterer Funktionsbereiche im Unternehmen, aber auch für die Ausweitung von Leistungskomponenten bis hin zu einem umfassenden „Cafeteria-System“ mit systematisch aufgebauten und schlüssigen Paket einzelner, frei wählbarer Zusatzleistungen dienen.



Bis dahin sind die Herausforderungen bei der Entwicklung, der praxistauglichen Feinjustierung und bei der dauerhaften Implementierung groß. Nur scheint der Wandel des Arbeitsmarktes den Arbeitgebern keine Alternative zu einem schnellen und entschlossenen Handeln zu lassen. Die Einführung flexibler und modularer Vergütungssysteme bietet aber auch die Chance, weiterhin mit zu den attraktivsten Arbeitgebern zu gehören. Gerne stehen wir Ihnen mit unserer Beratungskompetenz auch zu diesem Thema als Gesprächspartner zur Vergütung und freuen uns über Ihren Anruf.

1) Quelle: Agentur für Arbeit, interaktive Statistiken, Eckwerte Arbeitsmarkt April 2023
 2) Quelle: Agentur für Arbeit, interaktive Statistiken, Eckwerte Arbeitsmarkt April 2023
 3) Quelle: Stepstone, Artikel Vakanzkosten, 27.04.2022
 4) Quelle: Stepstone-Report Arbeitgeberattraktivität März 2020
 5) Quelle: Statistisches Bundesamt
 6) Quelle: Zimmerschied & Kollegen, „Generation Y“, Denkanstöße November 2019,
 7) Quellen: Der Spiegel: Deutschland ist Frustweltmeister (10.03.2020) – Bezug auf Paekon-Studie, Kopenhagen / Die Welt: Kündigungsgeld Chef (28.02.2020) – Bezug auf Forsa/Porsche Consulting
 8) Quelle: AVANTGART Experts, Studie Arbeitszufriedenheit 2017
 9) Quelle: Stepstone-Report Arbeitgeberattraktivität März 2020
 10) Quelle: Statista, von Arbeitgebern nachgefragte und von Arbeitgebern angebotene Benefits, 2016
 11) Quellen: Bertelsmann-Stiftung, Studie 2022 / Nuggets Market Research, Studie Januar 2023 / Organomics, Arbeitgeberattraktivität 2022 – Anforderungen der Talente an potenzielle Arbeitgeber, Mai 2022 / Stepstone-Report Arbeitgeberattraktivität März 2020
 12) Quelle: Sopra Steria, Managementkompass Survey Skilling 2022

Hilft eine Digitalisierung der Supply Chain in der VUCA-Welt?

Von Holger Thrun

Gerade in der heutigen Zeit passt das Akronym VUCA besser denn je, die aktuelle Welt und die Rahmenbedingungen, mit denen sich Unternehmenslenker auseinandersetzen müssen zu beschreiben.

VUCA steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit, Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität, Mehrdeutigkeit) und hat seit den 1990er Jahren in der diese Beschreibung aufkam bis heute nicht an Aktualität verloren.

Die weltweite Pandemie mit COVID19 und der Krieg in der Ukraine und die sich daraus wirtschaftlich ergebenden Konsequenzen zeigen sehr deutlich, wie wichtig es ist, eine funktionierende Supply Chain zu haben. Wenn man nicht mehr weiß, zu welchen Preisen (volatility) man wann (uncertainty), wieviel (uncertainty) von wem (uncertainty/complexity) und in welcher Qualität (uncertainty/ambiguity) geliefert bekommen soll und dabei Stäbe von Mitarbeitern beauftragt durch Analysen mit diversen Tools herauszufinden, wie man die Bedarfe der Kunden wirtschaftlich sinnvoll befriedigen kann, dann ist es an der Zeit, sich auf diese Situation dauerhaft vorzubereiten. Was heute die Pandemie oder ein Krieg, ist morgen eine Klimakatastrophe oder könnte ein Terroranschlag sein.

Jetzt gilt es umso mehr, der Supply Chain die notwendige Aufmerksamkeit im Unternehmen zu geben, um die Risiken zu managen und den Gewinn zu erhöhen.

In der arbeitsteiligen Welt haben sich die meisten Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu sein, bereits auf Ihre Kernkompetenzen spezialisiert, was auf der anderen Seite jedoch die Komplexität erhöht und teilweise zu Intransparenz geführt hat.

Die Digitalisierung der Supply Chain dient daher besonders der Transparenz und Effizienzsteigerung der Lieferketten. Nur eine resiliente und dabei agile Supply Chain kann langfristig den heutigen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden.

Viele Wissenschaftler, Führungskräfte und Unternehmensberater sind dazu über gegangen die Frage auf VUCA mit V für vision (Vision), U für understanding (Verstehen), C für clarity (Klarheit) und A für agility (Agilität) zu beantworten.

Dieses kann durch die richtige Strategie mit der notwendigen Technik auch erreicht werden. Die Digitalisierung der Supply Chain beginnt mit einer Vorstellung davon, wie das Idealbild der Supply Chain aussieht, einem Abgleich wie weit man davon entfernt ist und dem Ziel

wie weit man sich diesem unter welchen Bedingungen annähern möchte. Als ein Part hiervon ist die Digitalisierung der Daten ursächlich und absolut notwendig. Hiermit sind sowohl die bestehenden Stammdaten, Produktdaten, Finanzdaten als auch Bewegungsdaten gemeint, die idealerweise so zusammengefasst und strukturiert werden, dass es eben keine Datensilos der einzelnen Geschäftsbereiche oder Abteilungen gibt, sondern sich in einem Big Data Cube zur weiteren Verarbeitung nutzen lassen.

Beispiele für Digitalisierungstechnologien

Mit den für die Anforderungen richtigen Digitalisierungstechnologien wie z.B. Cloud Computing, Next-generation Wireless und Internet of Things, die zu den Vernetzungstechnologien gehören, wie auch Big Data Analytics, Blockchain und Künstliche Intelligenz, die zu den Digitalen Daten geclustert werden und den Technologien mit Robotern und Automation, selbstfahrende Fahrzeuge und Digitaler Zwilling die der Automatisierungen zugeordnet werden können, sind nur einige genannt, die es gilt für den eigenen Einsatz zu prüfen. Auf einen Punkt in dieser Aufzählung möchte ich besonders hinweisen, der wahrscheinlich in weiterer Zukunft deutlich an Interesse gewinnen wird, der Digitale Zwilling. Dieser hilft in Zukunft bei der Gestaltung neuer Produkte und Prozesse und kann vor allem genutzt werden, um zu simulieren, was erfolgen kann oder muss, wenn ein unvorhergesehenes Ereignis eintreten wird. Das muss konkret nicht gleich eine Pandemie sein, die in ihrer Komplexität schon eine besondere Herausforderung ist, es reicht hier schon die Schwierigkeit eines Lieferlandes mit bestimmten Produkten.

Ein weiterer, wesentlicher Aspekt in der Digitalisierung der Supply Chain ist die Connectivity, ohne die keine Echtzeit Transparenz für Klarheit sorgt und durch das Verstehen der Lieferkettenmechanismen zu einer agilen Anpassung bei Lieferkettenstörungen kommen kann. Wenn man diese Lieferkettenstörungen in Echtzeit durch eine gute Connectivity erkennen kann, ist es jedoch eher nur ein erster Schritt, da die Digitalisierung zum Ziel haben sollte, aktiv gegen potenzielle Störungen einzugreifen und nicht nur zu reagieren. Genau dieses aktive Gegensteuern ist einer der wichtigen Faktoren unnötige Ressourcen durch Trouble Shooting mit viel Aufwand und Mitarbeitenden zu schonen. Hier kommt auf der einen Seite zum Beispiel das bekannte Thema

Demand Planning und Forecasting zum Tragen und auf der anderen Seite kann mit Künstlicher Intelligenz (KI) eine große Menge von Daten analysiert werden, die dann dazu führen können, bereits im Vorfeld mögliche Störungen der Lieferkette vorher zu sehen.

Dieses ist keine Zukunftstechnologie mehr, als einfaches Beispiel gibt es Anbieter, die mit Hilfe von KI, Datenbanken und Lieferantenstammdaten des Kunden die Grundlage für die Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtenengesetz (LkSG) erfüllen können und bereits im Voraus bestimmen können, wo es voraussichtlich zu einer Störung kommen wird. Dieses zu wissen, hilft viel Geld und Aufwand zu sparen und vor allem den Kunden weiterhin zuverlässig zu bedienen. Generell hilft die Digitale Supply Chain vorhandene Risiken besser im Griff zu behalten und mit mehr Resilienz der Supply Chain dem Thema Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen. Das Thema Nachhaltigkeit ist jedoch nochmal ein separat zu betrachtendes Thema für die Supply Chain. Dieser kurze Artikel, soll nur einen kleinen Impuls geben, wie wichtig die Digitalisierung der Supply Chain ist, um weiterhin wettbewerbsfähig am Markt zu agieren. Welche Aspekte man in diesem Kontext noch betrachten kann sieht man schön in der vom Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik kurz BME zusammen mit der Hochschule Fulda im Dezember 2022 veröffentlichten und frei zugänglichen Studie. (Siehe auch <https://www.bme.de/news/digitalisierung-in-supply-chains-kommt-voran>)

Betrachtet man am Ende der Studie die Hemmnisse für die Einführung, bei denen an erster Stelle „keine ausreichende Personalressourcen“, an zweiter Stelle „fehlende Stammdaten/schlechte Qualität der Stammdaten“ stehen, dann muss man schon die Frage nach dem „Henne und Ei Problem“ aufwerfen. Um die VUCA-Welt also besser zu verstehen und zu begegnen, Bedarf es mehr als business as usual und die Digitale Supply Chain ist dabei sicher ein Erfolgsfaktor der Zukunft.

Der Autor: Holger Thrun ist Inhaber der Thrun Supply Chain Consulting, erfahrener Executive, Business Coach und Master of Business Administration ist in den Bereichen Einkauf, Produktmanagement, Logistik und dem Supply Chain Management ein ausgewiesener Experte. Seine über 25 Jahre Projekt- und Führungserfahrung haben ihn in verschiedenen Stationen entlang der Heizungsindustrie über die Baubranche bis hin zur Geschäftsführung Supply Chain Management einer Unternehmensgruppe im Technischen Handel geführt.

Zimmerschied & Kollegen Personalberatung GmbH

Wir stellen uns vor

Zimmerschied & Kollegen konzentriert sich seit 20 Jahren auf den Markt der Bauzulieferindustrie. In diesem Zeitraum haben wir mehr als 2.000 Projekte erfolgreich umgesetzt. Entstanden ist ein Netzwerk mit mehr als 5.000 Führungskräften aus der gesamten Branche und ca. 20.000 Vertriebspezialisten aus den Segmenten Baustoffe, Bauelemente, Gebäudetechnik, Farben/

Lacke, Wand/Boden, Sanitär/Heizung/Klima sowie aus der Energiewirtschaft.

Mit einem differenzierten Beratungsansatz bieten wir unseren Mandanten den optimalen Lösungsweg bei der Besetzung offener Stellen. Grundlage sind immer unsere exzellenten Marktkenntnisse und ein gut ausgebautes Netzwerk. Unser Beratungsansatz orientiert sich dabei

an Ihren spezifischen Bedürfnissen, sei es die Suche und Auswahl von Spezialisten oder die Gewinnung von Führungskräften.

Kommen Sie auf uns zu, wenn Sie mehr erfahren möchten.

E-Mail: kontakt@zimmerschied-personalberatung.de



An der Kommandatur 3
35578 Wetzlar
Telefon +49 6441 - 56 926 - 0, Telefax +49 6441 - 56 926 - 10
kontakt@zimmerschied-personalberatung.de
www.zimmerschied-personalberatung.de

Inhaltlich verantwortlich:
Zimmerschied & Kollegen Personalberatung GmbH
Autoren: Ralf Zimmerschied, Roland Villmow, Holger Thrun