

Logistikmarktstudie Schweiz 03

November 2025



03 Vorwort

04 Logistikstandort Schweiz

06 Staustunden: Engpassbarometer der Logistik im Lichte konjunktureller Unsicherheit

08 Monitoring offener Stellen in der Logistik

09 Konjunktureller und struktureller Kontext

12 Schwerpunktthema: Logistik im Wandel – Umfrage zum Berufsbild Logistik

13 Strukturwandel des Berufsbilds Logistik

13 Forschungsziel und methodisches Vorgehen

17 Veränderung des Berufsfelds Logistik

20 Recruiting

21 Zwischen Chancen und Herausforderungen: Gründe für und gegen eine Laufbahn in der Logistik

24 Lehrabbrüche & Fluktuation von Young Professionals

26 Personalbindung in der Logistik

29 Bildungsstätten und ihre Rolle in der Qualifizierung logistischer Fachkräfte

30 Kompetenzanforderungen in der Logistik

33 Strategische Handlungsfelder für Unternehmen

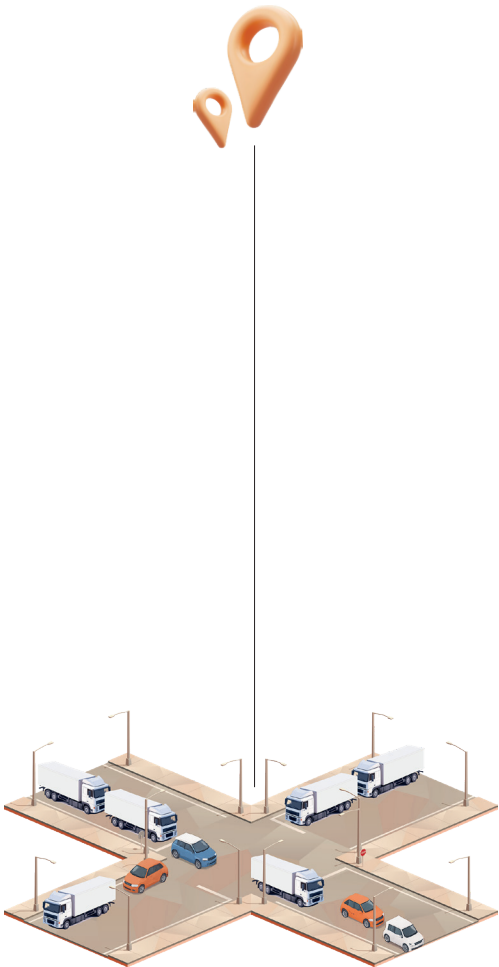
36 Trägerschaft und Interviewpartner



GS1 Switzerland
Monbijoustrasse 68
3007 Bern, Schweiz



Universität St.Gallen
(HSG) – Institut für Produktions-
und Supply Chain Management
(PSCM-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz



Jan Eberle
Head of Industry Engagement Logistics
GS1 Switzerland

In einer Zeit, in der wirtschaftliche Unsicherheiten, infrastrukturelle Engpässe und der anhaltende Fachkräftemangel die Branche fordern, zeigt die dritte Ausgabe der Logistikmarktstudie 2025 nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen auf.

Im Mittelpunkt stehen zwei Themen, die aktueller kaum sein könnten: die zunehmende Belastung der Verkehrsinfrastruktur und die strukturellen Veränderungen am Arbeitsmarkt. Die Analyse der Staustundenentwicklung auf dem Schweizer Nationalstrassennetz zeigt eindrücklich, wie stark die Effizienz des Güterverkehrs unter Druck gerät. Gleichzeitig beleuchtet die Studie die Dynamik am Arbeitsmarkt und Herausforderungen bei der Rekrutierung von Fachkräften – ein Thema, das für die Zukunftsfähigkeit der Branche entscheidend ist.

Die Ergebnisse basieren auf einer Kombination aus statistischer Auswertung, Experteninterviews und einer breit angelegten Umfrage unter Auszubildenden und Young Professionals. Sie bieten nicht nur Einblicke in aktuelle Trends, sondern auch konkrete Impulse für die Weiterentwicklung von Ausbildung, Recruiting und Führungskultur in der Logistik.

Wir danken allen Beteiligten für ihre wertvollen Beiträge und laden Sie ein, gemeinsam mit uns die Zukunft der Logistik aktiv zu gestalten.

Ihr Team Logistikmarktstudie Schweiz

Jan Eberle



Logistikmarktstudie – Logistikstandort Schweiz

Der Logistikstandort Schweiz wird durch seine Topographie sowie das dichte Verkehrsnetz vor besondere Herausforderungen gestellt.



Eine leistungsfähige Logistik hat für die Schweiz zentrale Bedeutung, da sie grundlegend zum wirtschaftlichen Erfolg des Landes beiträgt.

Neben der hohen logistischen Effizienz im Binnenmarkt ist eine verlässliche Konnektivität für die international verflochtene Schweizer Volkswirtschaft essenziell. Die Schweiz liegt im Herzen Europas und fungiert als wichtiger Transitzkorridor für den Güterverkehr zwischen Nord- und Südeuropa. Dieser Umstand verleiht der Logistik auch eine Schlüsselrolle im grenzüberschreitenden Handel.

Gleichzeitig wird der Logistikstandort Schweiz durch seine Topographie und das dichte Verkehrsnetz vor besondere Herausforderungen gestellt. Besonders deutlich zeigt sich dies an der Entwicklung der Stautunden auf dem Nationalstrassennetz, die auf eine zunehmende Überlastung der Infrastruktur hinweist

und die Effizienz des Güterverkehrs beeinträchtigt. Neben diesen infrastrukturellen Engpässen tritt die personelle Dimension in den Vordergrund: Der Fachkräftemangel stellt einen zentralen limitierenden Faktor für die Leistungsfähigkeit der Logistik dar. Das Monitoring offener Stellen erlaubt es, die Dynamik am Arbeitsmarkt zu beobachten und den Druck auf die Branche sichtbar zu machen. Die vorliegende Ausgabe der Logistikmarktstudie legt daher im statischen Teil einen Schwerpunkt auf die Analyse der Stautundenentwicklung sowie das Monitoring des Stellenmarktes. Damit werden zwei entscheidende Engpassfaktoren in den Blick genommen, die für die zukünftige Leistungsfähigkeit des Logistikstandorts Schweiz prägend sind.



Stautunden: Engpassbarometer der Logistik im Lichte konjunktureller Unsicherheit

Die Schweizer Volkswirtschaft wächst im Jahr 2025 nur moderat. Das Bruttoinlandsprodukt legte im ersten Quartal 2025 um 0,7 % zu, verlangsamte sich im zweiten Quartal aber deutlich auf nur noch 0,1 % Wachstum.¹ Für das Gesamtjahr erwartet das SECO ein BIP-Wachstum von 1,3 % – spürbar unter dem langfristigen Durchschnitt von etwa 1,8 %. Während der Binnenkonsum und dienstleistungsorientierte Branchen stabile Impulse geben, leidet die Exportnachfrage insbesondere im transatlantischen Handel unter internationalen Unsicherheiten und geopolitischen Spannungen.

Strassenverkehrsnetzbeanspruchung und Stautundenentwicklung:

Die in den letzten zwei Dekaden stark gestiegene Strassenverkehrsnetzbelastung führt dazu, dass Transporteure heute deutlich längere Stauzeiten in Kauf nehmen müssen – und die Tendenz zeigt weiter stark nach oben.

Die Stautundenentwicklung fungiert damit als Spiegel sich verschärfender Infrastrukturengpässe. Lag die Zahl der Stautunden auf dem Schweizer Nationalstrassennetz im Jahr 2000 noch bei total 7711 Stunden, erhöhte sich der Wert bis ins Jahr 2024 auf 55.569 Stunden – mehr als auf das Siebenfache. Im ersten Halbjahr 2025 wurden rund

Für die Logistik bedeutet dies, dass sich die Nachfrage zunehmend aus dem Binnenmarkt speist, während das internationale Geschäft an Dynamik verliert.

Das Engpassbarometer für die Schweizer Logistik verdeutlicht, wie stark makroökonomische Trends und logistische Kapazitäten miteinander verflochten sind. Zwar zeigt die Engpassanalyse für 2025 aktuell keine flächendeckenden Engpässe bei Transport- und Lagerkapazitäten, doch bleibt der Sektor durch die zunehmende Beanspruchung der Strasseninfrastruktur herausgefordert.

29.886 Stautunden registriert, ein Plus von 1 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Damit setzt sich die Dynamik der Vorjahre fort: Die Stautunden steigen deutlich schneller als die Fahrleistung. Allein von 2022 auf 2023 nahm die Zahl um 22,4 % zu, von 2023 auf 2024 um 13,9 %. Hauptursache bleibt die Verkehrsüberlastung (87,8 % aller Stautunden im Jahr 2024); Unfälle (6,4 %) und Baustellen (4,0 %) sind weitaus seltenere Stauauslöser. Die Entwicklung zeigt, dass punktuell die Kapazitätsgrenzen der Infrastruktur überschritten sind und kleinste Störungen zu überproportionalen Stauwirkungen führen.



¹ SECO, 2025

Parallel dazu hat die Fahrleistung von Personen- und Güterverkehr seit 2000 deutlich zugenommen. Die Fahrleistung des privaten motorisierten Verkehrs stieg bis 2023 um rund 15,5 % auf 93,8 Mrd. Personenkilometer, jene

des Güterverkehrs um etwa 40 % auf 7,3 Mrd. Fahrzeugkilometer.^{2,3} Auch wenn laufende Infrastrukturausbauten langfristig zur Entlastung beitragen sollen, ist angesichts dieses steigenden Verkehrsaufkommens davon

auszugehen, dass die Stauproblematik in den kommenden Jahren weiter zunimmt.⁴ Für die Transportwirtschaft resultieren daraus steigende Staukostenzuschläge und höhere Transportkosten.

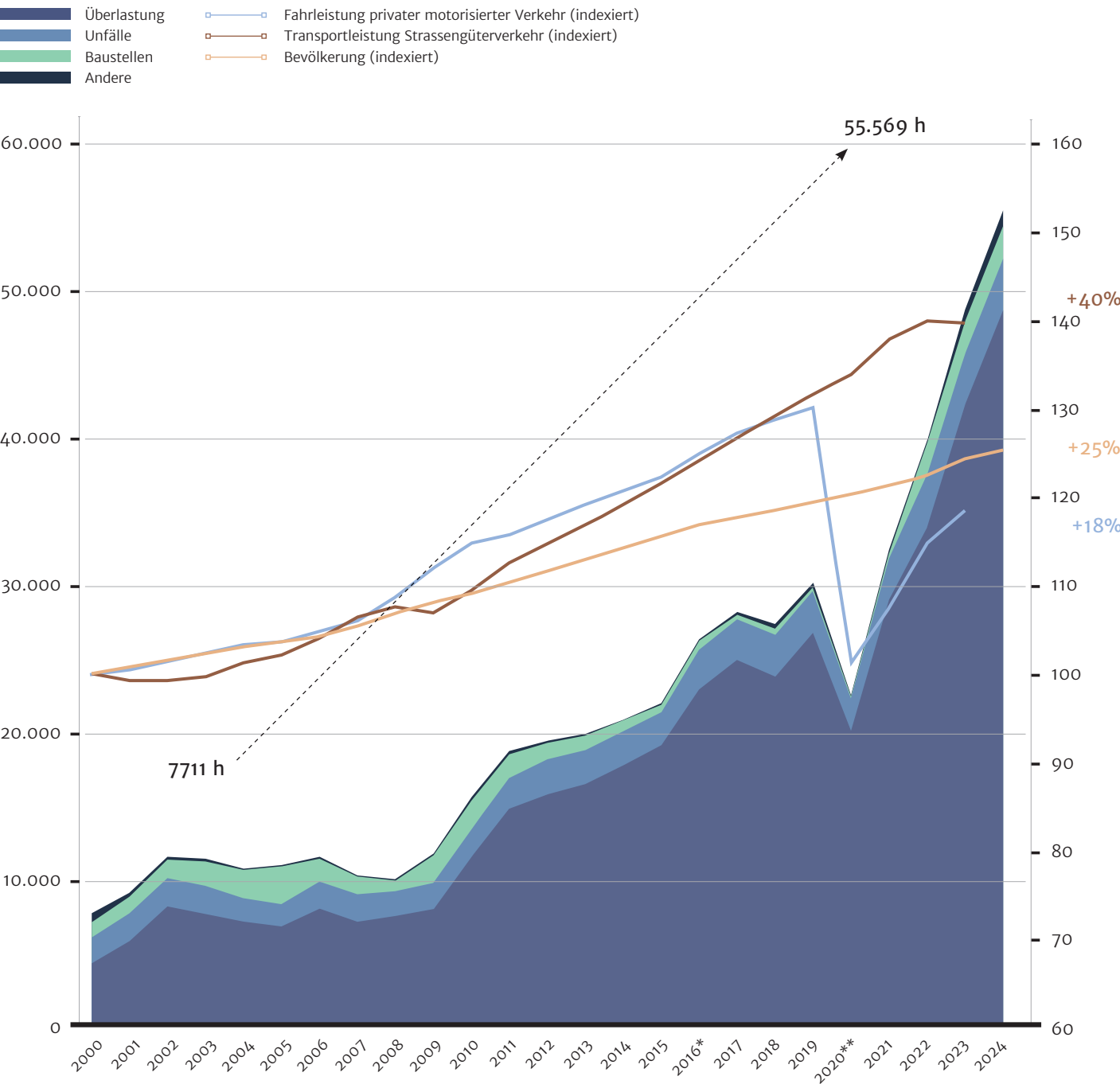


Abbildung 1: Stautundenentwicklung auf dem Schweizer Nationalstrassennetz seit 2000 im Verhältnis zur Verkehrs- und Bevölkerungsentwicklung (ASTRA, 2025)^{5,6}

² BFS, 2024b ³ BFS, 2024c ⁴ ARE, 2022 ⁵ ASTRA, 2025 ⁶ *Methodenwechsel ab 2016 **ab 2020 inkl. Strecken des neuen Netzbeschlusses (NEB)

Monitoring offener Stellen in der Logistik

Die Entwicklung der offenen Stellen – also der gemeldeten unbesetzten Arbeitsstellen – liefert einen wichtigen Indikator für die Arbeitsmarktlage am Logistikstandort Schweiz.

Seit der zweiten Jahreshälfte 2023 zeigt sich ein deutlicher Rückgang der

offenen Stellen, sowohl in der Gesamtwirtschaft als auch im für den Logistikmarkt relevanten Bereich Verkehr und Lagerei.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die quartalsweisen Werte und zeigt den

rückläufigen Verlauf der offenen Stellen in beiden Kategorien vom 3. Quartal 2023 bis zum 2. Quartal 2025.



Quartal	Gesamtwirtschaft	Verkehr & Lagerei
2023 Q3	112,8	5,1
2023 Q4	109,2	4,6
2024 Q1	112,2	4,5
2024 Q2	103,7	4,2
2024 Q3	98,8	4,2
2024 Q4	90,5	4,0
2025 Q1	93,8	4,3
2025 Q2	93,2	3,9

Tabelle 1:
Offene Stellen in der Schweiz insgesamt und im Wirtschaftsabschnitt Verkehr & Lagerei
(Quartalswerte, saisonbereinigt, in Tausend)



Hohes Niveau in 2023 und erste Entspannung:

Nach einem Höchststand im 3. Quartal 2023 (rund 113.000 offene Stellen gesamt, davon 5100 in Verkehr & Lagerei) begann die Zahl der offenen Stellen leicht zu sinken.

Bis Ende 2023 ging der Wert gesamtwirtschaftlich leicht zurück (auf unter 110.000 offene Stellen im 4. Quartal) und im Logistiksektor auf ca. 4600.



Konjunktureller und struktureller Kontext

Mehrere Faktoren erklären diese Entwicklung der offenen Stellen im Zeitraum 2023–2025 im konjunkturellen und strukturellen Kontext:

Konjunkturabkühlung:

Die allgemeine wirtschaftliche Dynamik hat sich seit Mitte 2022 verlangsamt. Nach der postpandemischen Aufholphase mit kräftigem Wachstum (und Rekordbeschäftigung in vielen Bereichen)

Deutlicher Rückgang im Jahr 2024:

Im Verlauf von 2024 setzte sich der Abwärtstrend bei den offenen Stellen deutlich fort. Bis zum 4. Quartal 2024 sank die Anzahl offener Stellen gesamtwirtschaftlich auf etwa 90.500, rund 17% weniger als ein Jahr zuvor.⁷ In Verkehr & Lagerei fiel die Zahl der Vakanzen bis Ende 2024 auf etwa 4000, was ca. 13% unter dem Vorjahreswert lag.

Die Vakanzrate (Anteil offener Stellen an allen Stellen) verringerte sich damit auf ungefähr 1,6% insgesamt bzw. 1,4% in Transport und Logistik – ein deutliches Absinken gegenüber den etwa 2% im Vorjahr. Der Arbeitsmarkt entspannte sich somit merklich, wobei der Rückgang der offenen Stellen im Logistiksektor etwas milder ausfiel als im Durchschnitt aller Branchen.

Stabilisierung in der ersten Hälfte 2025:

In den ersten beiden Quartalen 2025 flachte der Rückgang der offenen Stellen deutlich ab. Im 2. Quartal 2025 wurden laut BFS rund 93.200 offene Stellen in der Schweiz gemeldet, nur noch etwa 10% weniger als im Vorjahresquartal.⁸ Saisonbereinigt stagnierte die Anzahl sogar nahezu – mit einem minimalen Plus von 0,1% gegenüber dem 1. Quartal 2025 – was auf eine mögliche Trendwende hindeutet. Im Wirtschaftsabschnitt Verkehr & Lagerei setzte ebenfalls eine Normalisierung ein: Hier wurden im 2. Quartal 2025 etwa 3900 offene Stellen gezählt (ca. –8,5% zum Vorjahr), nachdem die Rückgänge ein Jahr zuvor noch zweistellig gewesen waren. Die Vakanzrate in der Logistik pendelte Mitte 2025 um 1,4%, während sie gesamtwirtschaftlich etwa 1,7% betrug. Zum Vergleich: Auf dem Höhepunkt der Nach-Covid-Boomphase lag die Vakanzquote im Frühjahr 2023 bei über 2,3%, als schweizweit 126.600 Stellen unbesetzt waren.⁹ Seitdem hat sich der Arbeitsmarkt spürbar entspannt und scheint nun einen Tiefpunkt erreicht zu haben, von dem aus wieder eine stabilere Nachfrage nach Arbeitskräften ausgeht.

kam es 2023 zu einer konjunkturellen Abkühlung. Viele Unternehmen wurden vorsichtiger bei Neueinstellungen, was zum Rückgang der gemeldeten offenen Stellen beigetragen hat. Das Beschäftigungsbarometer sank zwar nur leicht – die Gesamtbeschäftigung stieg im Jahresvergleich 2024/ 25 weiterhin um rund 0,5–0,9% –, doch die Nachfrage nach zusätzlichem Personal normalisierte sich von einem ausser-

gewöhnlich hohen Niveau aus. Insbesondere im Handel und in der Industrie liess die Einstellungsbereitschaft nach, was sich in stark sinkenden Vakanzen zeigte. Die erwartete Konjunkturentwicklung fiel ebenfalls vorsichtiger aus: Der Indikator der Beschäftigungsaussichten ging sowohl 2024 als auch 2025 leicht zurück, was die Zurückhaltung bei Neueinstellungen widerspiegelt.^{8, 10}

⁷ BFS, 2025a ⁸ BFS, 2025b ⁹ BFS, 2023a ¹⁰ BFS, 2024a

Normalisierung nach pandemischer
Sonderkonjunktur:

Die Jahre 2021 und 2022 waren in vielen Bereichen – darunter Logistik und Transport – von Sondereffekten geprägt. Nach Aufhebung der Covid-Restriktionen führte ein Nachholeffekt zu aussergewöhnlich hoher Personalnachfrage. So waren 2022/ 23 in der Logistikbranche zahlreiche Stellen unbesetzt, da die boomende Nachfrage (z. B. im Online-Handel und Paketgeschäft) nicht sofort mit Fachpersonal gedeckt werden konnte.

Im Laufe von 2023 hat sich diese Lage teilweise normalisiert: Einerseits wurden viele der offenen Stellen nach und nach besetzt, andererseits pendelte sich die Nachfrage auf einem nachhaltigeren Niveau ein. Die offenen Stellen gingen damit von Rekordständen auf ein "neues Normalmass" zurück. Dies erklärt den drastischen prozentualen Rückgang insbesondere im Jahr 2024 (z. B. –17% gesamt, –13% in der Logistikbranche im 4. Quartal 2024). Mit dem Erreichen dieses Normalniveaus flachte der Rückgang 2025 sichtbar ab.

Struktureller Fachkräftemangel:

Trotz des Rückgangs der offenen Stellen bleibt der Arbeitsmarkt in der Logistik angespannt. Viele Logistikunternehmen berichten weiterhin von Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal – etwa Lastwagenchauffeure, Lageristen oder in der Disposition – zu rekrutieren. Das BFS verzeichnete zwar im Jahr 2024 einen leichten Rückgang des Anteils der Unternehmen, die von Rekrutierungsschwierigkeiten berichten, doch lag dieser Anteil im 2. Quartal 2025 immer noch bei über 37%.⁸ Dieser strukturelle Fachkräftemangel – bedingt durch demografische Effekte (z. B. viele Pensionierungen bei LKW-Fahrern), zu wenige Nachwuchskräfte und mitunter als gering wahrgenommene Attraktivität von Logistikberufen – sorgt dafür, dass trotz abnehmender Konjunktur zahlreiche Stellen unbesetzt bleiben.

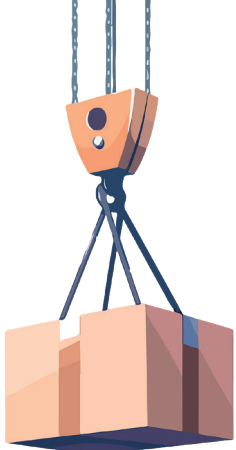
Historisch betrachtet ist die Vakanzrate nach wie vor relativ hoch, und Fachkräfte (etwa in IT, Technik oder im Transport) sind anhaltend schwierig zu finden.¹⁰ Die Logistikbranche muss also weiterhin proaktiv gegen den Personalmangel ansteuern – etwa durch Aus- und Weiterbildungsinitiativen, Automatisierung oder Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland –, auch wenn sich die Lage im Vergleich zu 2022 etwas entspannt hat.

Branchenspezifische Unterschiede:

Schliesslich ist die Entwicklung der offenen Stellen nicht in allen Branchen gleichförmig verlaufen. So verzeichnete z. B. das Gastgewerbe nach dem Ende der Pandemie einen anhaltenden Personalbedarf – hier stieg die Zahl offener Stellen zeitweise sogar wieder an, was auf Nachholbedarf und chronischen Personalmangel in dieser Branche hindeutet. Im Gesundheits- und Sozialwesen blieb der Beschäftigungsaufbau ebenfalls hoch, und die Vakanzzahlen blieben dort relativ hoch.¹⁰

Demgegenüber kam es im Detailhandel und in Teilen der Industrie zu überdurchschnittlichen Rückgängen bei den offenen Stellen, was u. a. auf Konsolidierungstendenzen und Effizienzsteigerungen zurückgeführt werden kann. Die Logistikbranche liegt im Mittelfeld: Sie profitierte zunächst stark vom konjunkturellen Aufschwung 2021/ 22, spürte dann aber 2023/ 24 die Abkühlung deutlich. Mit rund 5 % Anteil an allen offenen Stellen (Stand Mitte 2025) trägt der Bereich Verkehr und Lagerei substantiell zum Stellenmarkt bei, ohne jedoch eine Ausreisserrolle einzunehmen.

Auffällig ist, dass die Saisonmuster in der Logistik weniger stark ausgeprägt sind als in manchen anderen Branchen – die saisonbereinigten Quartalswerte in Tabelle 1 (siehe Seite 8) zeigen nur geringe Schwankungen zwischen Quartalen desselben Jahres, verglichen etwa mit dem Baugewerbe oder dem Tourismus.



Trotz des Rückgangs der offenen Stellen bleibt der Arbeitsmarkt in der Logistik angespannt.



⁸ BFS, 2025b ¹⁰ BFS, 2024a

Logistik im Wandel: Zukunfts-kompetenzen und Personal-bindung von Auszubildenden & Young Professionals

Schwerpunktthema – Befragung



Schwerpunktthema

Die Logistikbranche durchläuft einen Strukturwandel, der nicht nur eine Transformation beruflicher Tätigkeitsprofile impliziert, sondern auch eine Anpassung der Kompetenzanforderungen an Auszubildende & Young Professionals.

Strukturwandel des Berufsbilds Logistik

Die Logistikbranche durchläuft gegenwärtig einen tiefgreifenden Strukturwandel, der massgeblich von technologischen Innovationen und der fortschreitenden Digitalisierung geprägt wird. Diese Entwicklungen implizieren nicht nur eine kontinuierliche Transformation beruflicher Tätigkeitsprofile, sondern auch eine signifikante Anpassung der Kompetenzanforderungen an Auszubildende sowie Young Professionals. Parallel hierzu sind ver-

änderte Erwartungen dieser Zielgruppen an potenzielle Arbeitgeber zu beobachten.

Für Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, sowohl in der Gewinnung neuer Mitarbeitender als auch in der kontinuierlichen Weiterentwicklung der bestehenden Belegschaft tragfähige Strategien zu entwickeln, um Fachkräfte langfristig zu binden und die eigene Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

Forschungsziel und methodisches Vorgehen

Ziel dieser Arbeit ist es, zunächst die Perspektiven von Auszubildenden und Young Professionals systematisch zu erfassen und darauf aufbauend zu analysieren, inwieweit Arbeitgeber diese Perspektiven nachvollziehen und die damit verbundenen Erwartungen erfüllen. Auf dieser Grundlage werden konkrete, zukunftsorientierte Anforderungsprofile für die Logistik entwickelt, die einerseits als Impulsgeber für die Weiterentwicklung von Aus- und Weiterbildungsstrukturen dienen und andererseits evidenzbasierte Handlungsempfeh-

lungen für ein effektives Recruiting sowie eine nachhaltige Personalbindung bereitstellen. Zu diesem Zweck wurden zehn leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten aus Industrie und Handel durchgeführt. Die Mehrheit der Befragten bekleidet Funktionen im Bereich Human Resources oder Aus- und Weiterbildung. Ergänzt wurde die Stichprobe durch Vertreterinnen und Vertreter aus der Personalvermittlung sowie aus dem Top-Management, um ein breites Spektrum der Arbeitgeberperspektive abzubilden.



Interviewpartner und -partnerinnen

#	Industrie	Position	Kategorie
01	Logistik	Leiter Aus- / Weiterbildungs- entwicklung	Ausbildung
02	Dienstleistung	Ausbildungsleiter Logistik & Unterhalt	Ausbildung
03	Dienstleistung	Leiter Bildung	Ausbildung
04	Dienstleistung	Leitung HR BP	Human Resources
05	Dienstleistung	Head of HR	Human Resources
06	Logistik	Leiterin HR	Human Resources
07	Logistik	Head of HR	Human Resources
08	Handel	Leiterin HR	Human Resources
09	Handel	COO	Fachbereich
10	Personalvermittlung	CEO & Owner	Fachbereich

Tabelle 1:
Übersicht der Interviewpartner und -partnerinnen

Um zusätzlich die Perspektive der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in die Untersuchung einzubeziehen, wurde darüber hinaus eine standardisierte Umfrage mit 269 Teilneh-

menden aus über 30 unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt. Der Fragebogen erfasste demografische Daten sowie Einstellungen und Wahrnehmungen zur Logistikbranche,

Arbeitsumfeld, Kompetenzen, Weiterbildung und Zukunftsaussichten. Die Zielgruppe setzt sich aus Auszubildenden und Young Professionals bis zu einem Alter von 35 Jahren zusammen.

Soziodemographie

Geschlecht

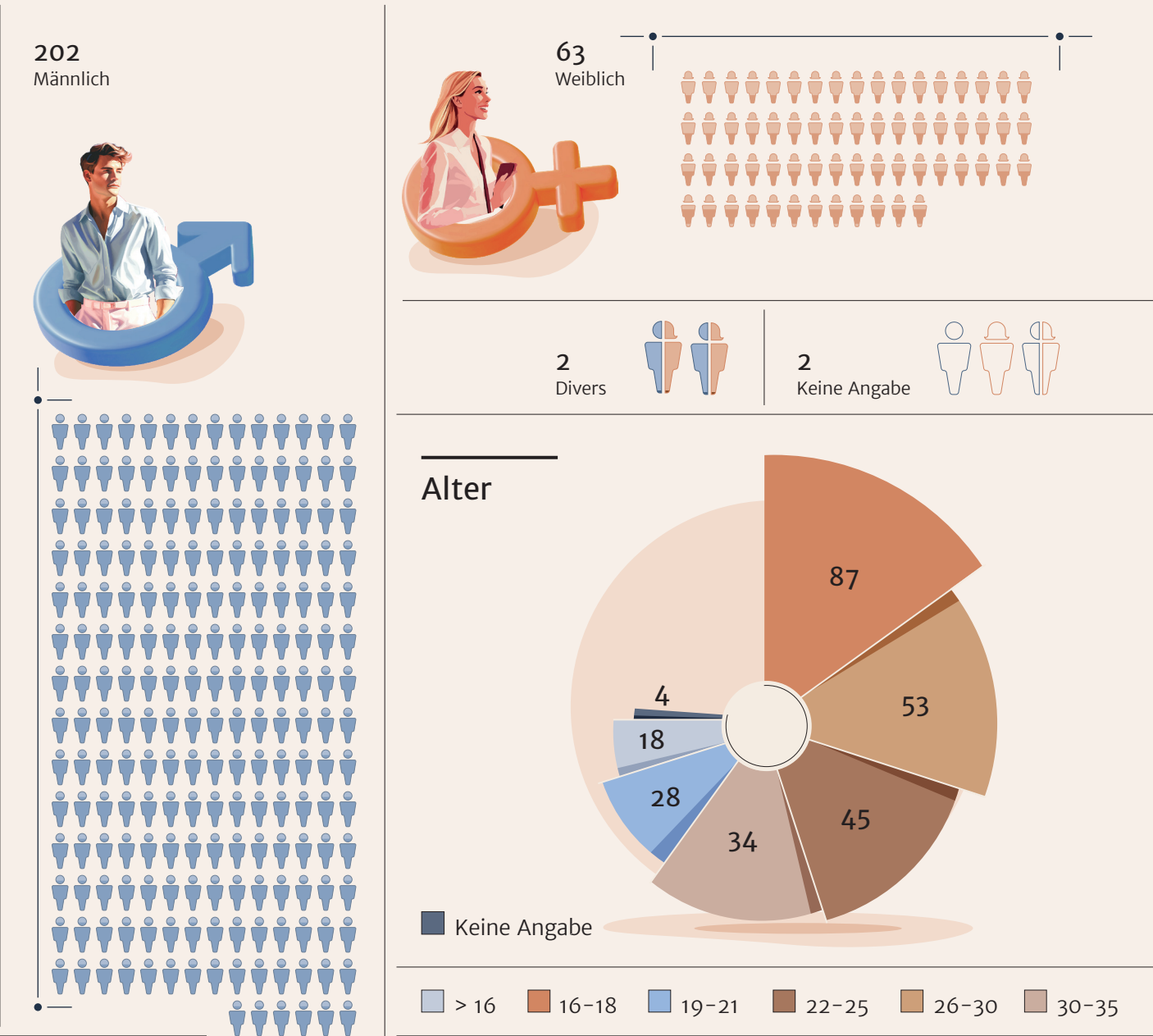
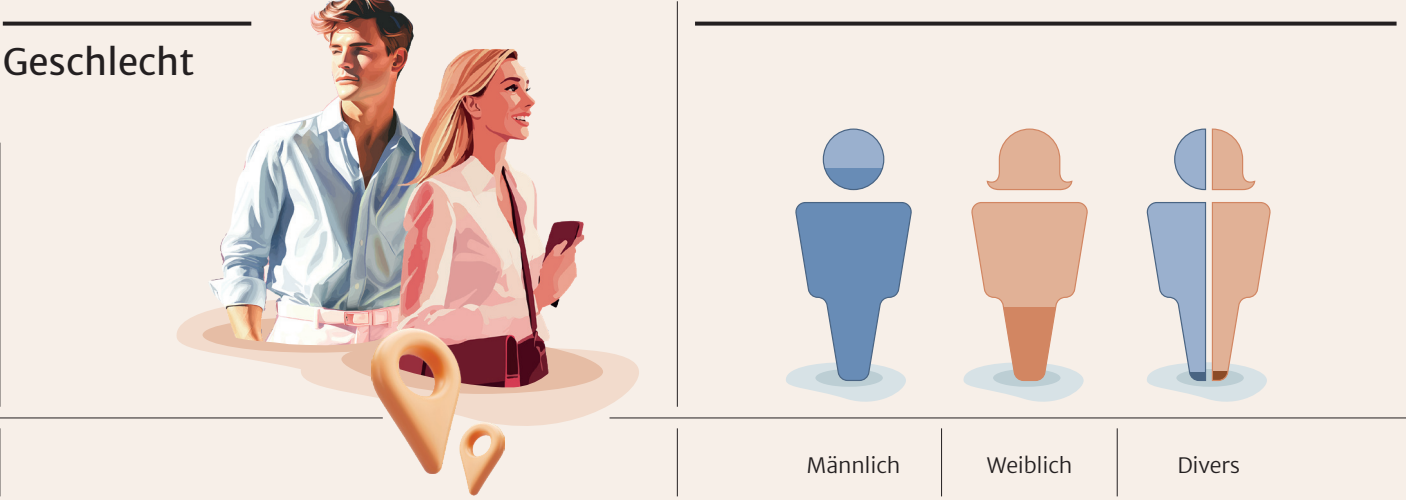
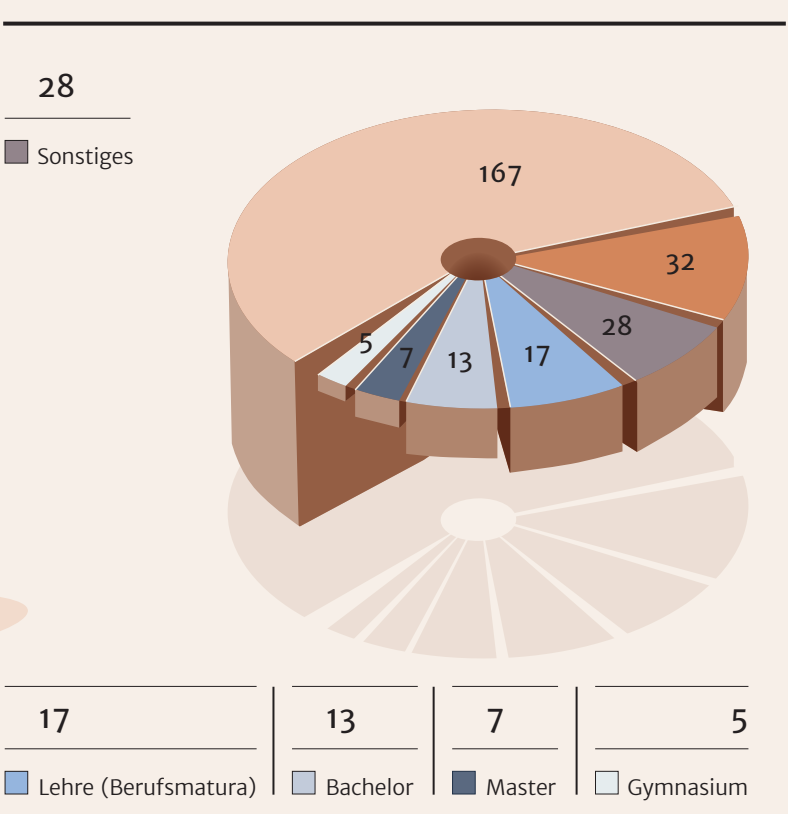


Abbildung 1a:
Übersicht der Umfrage der Stichprobe

Ausbildungsniveau



Status

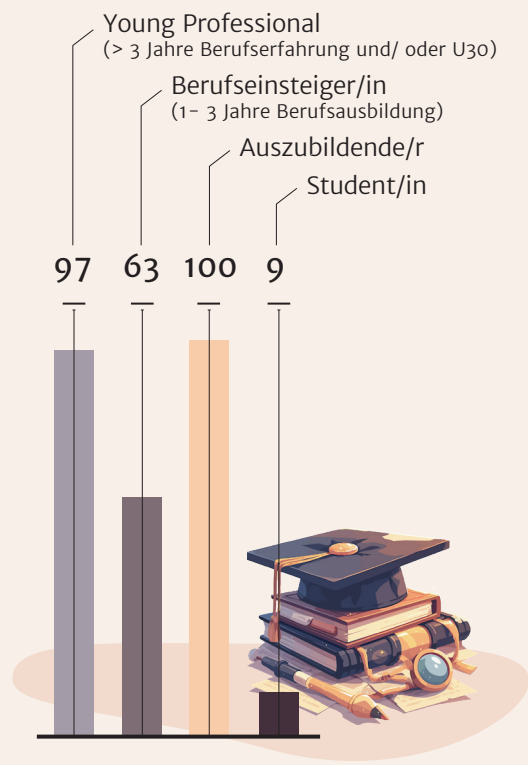


Abbildung 1b: Übersicht der Umfrage der Stichprobe

Fachbereich



Veränderung des Berufsfelds Logistik

Das Berufsfeld Logistik befindet sich im Zuge des technologischen Wandels seit mehreren Jahren in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, der unter dem Schlagwort Logistik 4.0 beschrieben werden kann. Dieser Wandel ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Automatisierung und Industrialisierung logistischer Prozesse sowie eine starke Digitalisierung in nahezu allen Bereichen der Wertschöpfung.

Zahlreiche Arbeitsschritte, die früher manuell ausgeführt wurden, werden heute durch automatisierte Systeme übernommen. Parallel dazu haben sich die eingesetzten Hilfsmittel, Planungsinstrumente und Organisationsformen digitalisiert, sodass papierlose Prozesse sowie die enge Zusammenarbeit mit technologischen Systemen zum Standard geworden sind.

¹ Kock, 2019

"Logistik ist längst nicht mehr nur Lager und Transport, sie ist auch Datenmanagement, Kundenorientierung, Netzwerksteuerung und zunehmend strategischer Enabler."

Interview 10, 2025

Die Planung und Steuerung logistischer Prozesse ist dabei nicht nur technologiegetrieben, sondern auch deutlich komplexer, dynamischer und weniger vorhersehbar als in der Vergangenheit. Während logistische Tätigkeiten um die Jahrtausendwende noch primär durch physische Arbeitsanteile gekennzeichnet waren, hat sich das Anforderungsprofil seither grundlegend gewandelt.

gebungen treten zunehmend überwachungs- und steuerungsorientierte Aufgaben hinzu, wodurch die körperlich geprägten Tätigkeiten in den Hintergrund rücken. Dadurch verschiebt sich das Kompetenzprofil der Beschäftigten von manuellen Tätigkeiten hin zu technischen, analytischen und steuerungsbezogenen Fähigkeiten. Die Automatisierung führt dazu, dass einerseits anspruchsvolle Kontroll- und Steuerungstätigkeiten entstehen und andererseits einfache "Resttätigkeiten" verbleiben.¹

Mit der Einführung hochgradig automatisierter und teilweise vollautomatischer Lagerum-

Wie gut fühlen Sie sich auf neue technologische Entwicklungen vorbereitet?

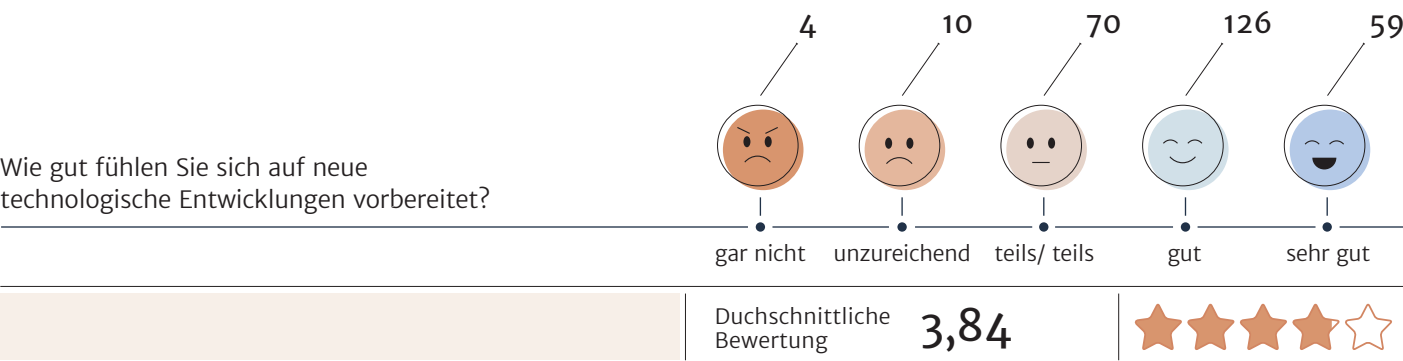


Abbildung 2: Umfrage | Wie gut fühlen Sie sich auf neue technologische Entwicklungen vorbereitet?

Im Zuge dieser Entwicklung entstehen zunehmend spezialisierte und klarer abgegrenzte Berufsbilder. Wo früher generalistische Tätigkeitsprofile überwogen, differenzieren sich heute spezialisierte Rollen aus, die spezifische Kenntnisse in Bereichen wie Datenanalyse,

Prozessautomatisierung, digitale Steuerungssysteme oder Nachhaltigkeitsmanagement erfordern. Damit geht eine zunehmende Fragmentierung des Berufsfeldes einher, die neue Spezialisierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet.

"Künftig werden weniger klassische Routinearbeiten gefragt sein, dafür mehr Datenkompetenz, Schnittstellenverständnis und Prozessintelligenz. Der Mensch bleibt im Zentrum aber in einer neuen Rolle: als Koordinator, Entscheider und Gestalter im Zusammenspiel mit der Technologie."

Interview 10, 2025

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist die Digitalisierung, die einerseits eine deutliche Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit mit sich bringt, andererseits jedoch auch eine wachsende Komplexität erzeugt. Ergänzt wird diese Dynamik durch den Einsatz neuer Technologien wie Künstlicher Intelligenz (KI), die zusätzliche Veränderungsimpulse setzt und neue Kompetenzanforderungen entstehen lässt. Dies führt dazu, dass lebenslanges Lernen im Berufsfeld Logistik unverzichtbar geworden ist, da Beschäftigte kontinuierlich neue digitale Werkzeuge und

Methoden erlernen und anwenden müssen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Veränderungen nicht nur eine Herausforderung darstellen, sondern auch neue Attraktivitätspotenziale eröffnen: Durch die Vielseitigkeit der Aufgaben, die technologische Durchdringung, die wachsende Komplexität und die Ausdifferenzierung der Berufsbilder bietet die Logistik jungen Fachkräften vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten.

"Gerade die digitalen Themen und Tools, die heute beherrscht werden müssen, erhöhen die Komplexität des Berufsbildes – steigern dadurch jedoch zugleich dessen Attraktivität, da sie junge Menschen für eine vielseitige und interessante Branche begeistern können."

Interview 1, 2025

Dieser Wandel lässt sich im weiteren Sinne in den Kontext von Arbeit 4.0 und Berufsbildung 4.0 einordnen. Beide Konzepte schlagen die Brücke zu Industrie 4.0 und verdeutlichen, wie sich Berufsanforderungen durch Digitalisierung verändern: Einerseits werden bestimmte Handlungskompetenzen durch Automatisierung substituiert, andererseits entstehen neue Anforderungen im Bereich digitaler Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten. Gleichzeitig reagieren Unternehmen wie auch Politik auf die gestiegene Zeit- und Ortsflexibilität von Arbeit, die durch digitale Technologien ermöglicht wird. In diesem Sinne resultiert die Digitalisierung nicht nur in Effizienzsteigerungen, sondern eröffnet auch Chancen für eine stärker selbstbestimmte Arbeitswelt 4.0.²

Gleichzeitig haben sich die Erwartungen junger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an potenzielle Arbeitgeber in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Zentrale Voraussetzung ist eine hohe Passung zwischen den individuellen Vorstellungen und den Rahmenbedingungen der Tätigkeit, die bereits zu Beginn gegeben sein muss. Junge Generationen gelten als interessiert und entscheidungsbewusst; sie sind lernbereit, wissbegierig und gleichzeitig anspruchsvoller in ihren Erwartungen. Karrieren werden zunehmend flexibel und situativ gestaltet, sodass Unternehmen verstärkt auf individuelle Bedürfnisse eingehen müssen.

Ein zentrales Thema ist der Purpose beziehungsweise die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Obwohl dieses Motiv stark individuell geprägt ist, wird deutlich, dass Stolz, Anerkennung und das Erleben von Sinnhaftigkeit zentrale Faktoren darstellen, die die Arbeitszufriedenheit massgeblich beeinflussen. Dabei können sowohl konkrete Leistungen, die

Zugehörigkeit zu einer Marke oder ein wertebasiertes Unternehmensleitbild zur Identifikation beitragen. Werteorientierung gilt insgesamt als entscheidender Faktor: Viele junge Menschen wählen Arbeitgeber gezielt auf Grundlage von Unternehmenskultur und gelebten Werten aus.

Darüber hinaus haben sich die Anforderungen an Arbeitsbedingungen verschoben. Junge Mitarbeitende artikulieren klar ihre Wünsche an Arbeitszeitmodelle und Anstellungsbedingungen. So wird beispielsweise eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit oder der Wegfall von Wochenenddiensten zunehmend eingefordert. Parallel dazu bestehen deutliche Erwartungen an eine moderne Team- und Führungskultur, die Entwicklungsmöglichkeiten und Mitgestaltung eröffnet.

Auch die Vergütung bleibt ein zentrales Kriterium. Neben dem Monatslohn gewinnen Zusatzleistungen an Relevanz. Junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind sich ihres Marktwertes bewusst, insbesondere in Branchen mit hohem Fachkräftemangel, und äussern entsprechend konkreter Vorstellungen über Entlohnung, Teilzeioptionen oder flexible Arbeitszeitmodelle.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die junge Generation von Arbeitskräften eine Kombination aus individueller Sinnstiftung, werteorientierter Unternehmenskultur, attraktiven Arbeitsbedingungen und wettbewerbsfähiger Vergütung erwartet. Diese veränderten Anspruchshaltungen stellen Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Personalstrategien gezielt an die Bedürfnisse dieser Zielgruppe anzupassen.

² BMAS, 2016; Hellmann et al., 2018; Kock, 2019



Recruiting

Die Rekrutierungsstrategien in der Logistik haben sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten erheblich verändert. Während früher vor allem klassische Zeitungsinserate und Messen genutzt wurden, dominieren heute digitale Kanäle wie Online-Jobplattformen, QR-Codes und spezifische Rekrutierungsportale. Ergänzend kommen traditionelle Formate wie Schnupper- und Integrationslehren, Berufsmessen, Tage der offenen Tür oder themenspezifische Events zum Einsatz.

Parallel dazu setzen Unternehmen zunehmend auf Social-Media-Kanäle wie Instagram oder TikTok, um jüngere Zielgruppen anzusprechen.

Auffällig ist dabei, dass die Berufswahl junger Menschen nach wie vor stark durch das Umfeld – insbesondere durch ältere Generationen – beeinflusst wird. Rund ein Drittel der Befragten (33 %) gab an, primär durch das persönliche Umfeld auf die Logistikbranche aufmerksam geworden zu sein.

"Woran wir derzeit intensiv arbeiten, ist nicht nur die Ansprache der Lernenden selbst, sondern auch die Einbeziehung ihres gesamten Umfelds. Dazu zählen insbesondere die Eltern als wichtige Zielgruppe, aber auch Behörden und Schulen, mit denen wir bereits aktiv in Kontakt stehen."

Interview 2, 2025

Entsprechend wichtig erscheint eine authentische Kommunikation, die nicht nur über visuelle Social-Media-Formate, sondern auch über persönliche Erfahrungsberichte aus der Praxis vermittelt wird. Gerade Erfahrungsberichte langjähriger Mitarbeitender, die den Beruf mit Begeisterung ausüben, werden von jungen Menschen als glaubwürdig und an-

schlussfähig wahrgenommen.

Plattformen wie Worklife Aargau verdeutlichen zudem, dass regionale Initiativen entstehen, die nicht nur den Austausch zwischen Unternehmen fördern, sondern gezielt auf Personalgewinnung und Nachwuchsrekrutierung ausgerichtet sind.



Zwischen Chancen und Herausforderungen: Gründe für und gegen eine Laufbahn in der Logistik

Die Entscheidung junger Menschen für eine berufliche Tätigkeit in der Logistik wird durch eine Vielzahl individueller und struktureller Faktoren beeinflusst. Für Arbeitnehmende stellt insbesondere die Vielfältigkeit der Tätigkeiten (20 %) einen zentralen Attraktivitätsfaktor der Branche dar. Während Arbeitgeber in den Interviews betonten, dass die durch die COVID-19-Pandemie gestiegene Wahrnehmung der Logistik als systemrelevanter Sektor zur Attraktivität des Berufsfeldes beiträgt, nennen die Befragten selbst die Systemrelevanz jedoch nicht als vorrangiges Motiv für ihre Berufswahl. Die Attraktivität ergibt sich vielmehr aus der erlebbaren Vielfalt konkreter Prozesse – von der Planung von Transportnetzwerken über die Produktionslogistik bis hin zu operativen Tätigkeiten wie Einlagern, Auslagern, Kommissionieren und Handling – die sowohl Abwechslung als auch ein sichtbares Arbeitsergebnis bieten.

Ein weiterer Faktor, der die Attraktivität der Logistikbranche erhöht, sind die niederschweligen Einstiegsmöglichkeiten. Auch Personen ohne herausragende schulische Leistungen erhalten Zugang zum Berufsfeld und können sich durch gezielte Weiterbildung professionalisieren sowie individuelle Karrierewege erschliessen. Damit eröffnet die Logistik vielfältige Aufstiegschancen und gilt als offenes Berufsfeld, das gleichermassen praktische wie theoretische Kompetenzen integriert. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen aktueller Befragungen der Auszubildenden und Young Professionals wider: Als zweithäufigster und dritthäufigster Grund für die Wahl eines Berufs in der Logistik werden die vielfältigen Karrierechancen (18 %) sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten (17 %) genannt.

Obgleich Arbeitgeber technologische Entwicklungen sowie die Arbeitsplatzsicherheit

regelmässig als wesentliche Argumente für die Attraktivität einer Laufbahn in der Logistik anführen, messen junge Arbeitnehmende diesen Faktoren nur eine geringe Bedeutung bei. Lediglich 6 % sehen im Einsatz technischer Innovationen und 8 % in der langfristigen Stabilität der Branche ein relevantes Motiv für ihre Berufswahl.

Auch Work-Life-Balance und flexible Arbeitsmodelle wurden nicht als zentrale Gründe für die Entscheidung zugunsten einer Tätigkeit in der Logistik genannt. Zwar betonen aktuelle Diskussionen, dass viele Berufseinsteigerinnen und -einsteiger verstärkt Wert auf Teilzeitarbeit – insbesondere nach Abschluss der Ausbildung – sowie auf eine ausgewogene Arbeitszeitgestaltung legen. Ebenso spielen Unternehmenswerte und gelebte Organisationskultur bei der Arbeitgeberwahl eine Rolle. Gleichwohl rangieren diese Aspekte in Befragungen nicht unter den ausschlaggebenden Kriterien.

Trotz der oben genannten Gründe entscheiden sich viele junge Menschen jedoch gegen eine berufliche Laufbahn in diesem Bereich. Gründe hierfür lassen sich sowohl in den Arbeitsbedingungen als auch in der Wahrnehmung und dem Image der Branche verorten.

Ein wesentlicher Faktor ist die Schichtarbeit, die in vielen Logistikbetrieben unvermeidbar ist. Vierschichtsysteme, Nacht- und Wochenendarbeit gelten gerade für jüngere Generationen als unattraktiv, da sie häufig mit eingeschränkter Work-Life-Balance verbunden sind. Unternehmen berichten, dass es zunehmend schwieriger wird, Nachwuchs für diese Arbeitszeitmodelle zu gewinnen.



Darüber hinaus stellt das Image der Branche einen zentralen Einflussfaktor dar. Umfragen unter Schüler und Schülerinnen zeigen, dass Logistik und Beschaffung bei der Wahl von Ausbildungs- oder Studienrichtungen häufig nur nachrangig berücksichtigt werden.

Dieses geringe Interesse lässt sich massgeblich auf ein unzureichendes Wissen über die Vielfalt sowie die strategische Relevanz der Branche zurückführen, was zu einem verzerrten Bild führt: Logistik wird oftmals auf körperliche Tätigkeiten im Lager oder auf das Fahren von Lastwagen reduziert.

"Das Problem ist das Bild, das viele zunächst haben: Supply Chain Management können sich die wenigsten konkret vorstellen. Fragt man zehn Personen, die in diesem Bereich arbeiten, erhält man vermutlich zehn unterschiedliche Antworten. Ohne Erklärung wirkt es abstrakt, doch sobald man es verständlich darlegt, gewinnt das Thema sofort an Attraktivität."

Interview 10, 2025

Die Ergebnisse der vorliegenden Erhebung bestätigen diese Wahrnehmung: 75,5 % der Befragten geben an, dass sich das Berufsfeld Logistik vielseitiger darstellt, als sie ursprünglich erwartet hatten. Um diesem verzerrten Branchenimage entgegenzuwirken und die Attraktivität des Berufsfeldes zu steigern, werden bereits gezielte Massnahmen ergriffen, beispielsweise durch das Projekt Movement 32 (www.movement32.org) des Verbandes Swiss Supply.

Aus Sicht der Arbeitgeber stellen die Arbeitskultur sowie die physischen Anforderungen zentrale Rahmenbedingungen dar. Die Tätigkeit wird dabei häufig als körperlich fordernd und durch ein teils robustes Arbeitsumfeld gekennzeichnet beschrieben,

was insbesondere für jüngere oder stärker schulisch geprägte Personen herausfordernd sein kann. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse der Befragung der Auszubildenden und Young Professionals, dass diese Wahrnehmung nicht von allen geteilt wird: 15,3 % der Teilnehmenden stimmen nicht der Aussage zu, die Arbeitsbelastung sei beim Berufseinstieg höher gewesen als erwartet.

Neben den niedrigen Lohnniveaus wird aus Sicht vieler junger Beschäftigter sowohl ein Defizit an gesellschaftlicher Wertschätzung als auch an betrieblicher Anerkennung konstatiert und verstärkt die Zurückhaltung vieler Auszubildenden und Young Professionals, sich langfristig an die Logistikbranche zu binden.



"Langfristig kann ich mir eine Tätigkeit in der Logistik in der aktuellen Form nicht vorstellen, weil die Rahmenbedingungen insgesamt wenig attraktiv sind.

Die Entlohnung ist im Verhältnis zur körperlichen und mentalen Belastung zu niedrig, und der Druck ist sowohl zeitlich als auch kostenseitig sehr hoch. [...]

Damit sich das ändern würde, bräuchte es eine faire Bezahlung, eine Reduzierung des Zeit- und Kostendrucks, bessere Arbeitsbedingungen (z. B. Tageslicht, flexible Arbeitszeitmodelle), mehr Wertschätzung – sowohl von Arbeitgeberseite als auch gesellschaftlich – sowie die Möglichkeit, anspruchsvollere, abwechslungsreichere Tätigkeiten auszuführen und sich fachlich weiterzuentwickeln."

Umfrage, 2025

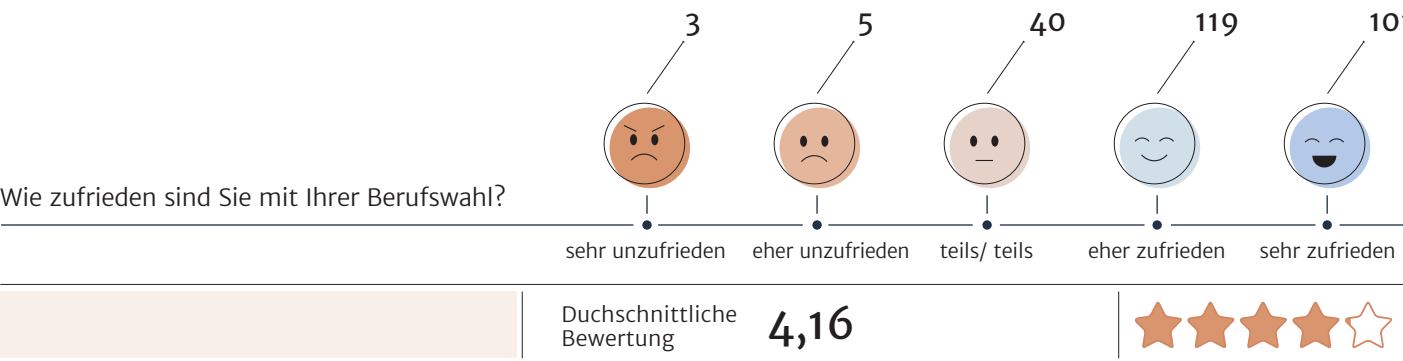


Abbildung 3:
Umfrage | Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Berufswahl?

Lehrabbrüche & Fluktuation von Young Professionals

Können Sie sich vorstellen, langfristig in der Logistik zu bleiben?



"Jeder vierte Lehrling bricht in der Schweiz die Lehre ab."

Bundesamt für Statistik, 2023

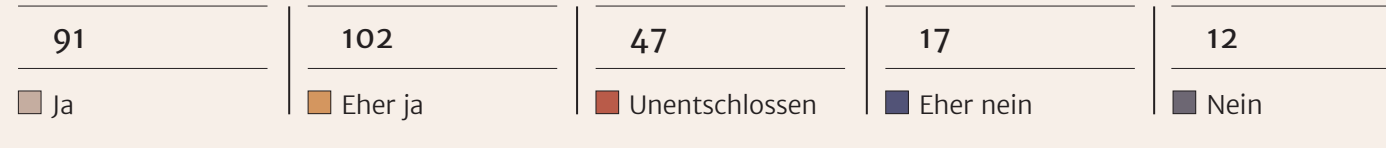


Abbildung 4: Können Sie sich vorstellen, langfristig in der Logistik zu bleiben?

Gemäss einer Publikation des Bundesamts für Statistik (BFS) endeten rund 24% der bis Ende 2022 beobachteten Bildungsverläufe in einer vorzeitigen Lehrvertragsauflösung (LVA). Ein Unternehmen berichtete in diesem

Zusammenhang von fünf Abbrüchen unter 16 Logistiklernenden innerhalb von fünf Monaten – was einer Abbruchsquote von rund 31% entspricht und damit deutlich über dem schweizweiten Durchschnitt liegt. Von den

betroffenen Lernenden aus der Studie des BFS setzten 79 % ihre berufliche Grundbildung in Form einer erneuten Lehraufnahme fort, wobei dies überwiegend mit einem Berufs- oder Betriebswechsel verbunden war.



"Der Wert der Loyalität ist schon massiv zurückgegangen bei unseren Youngsters. Flucht ist schnell mal eine Lösung."

Interview 1, 2025

"Was ebenfalls stark zugenommen hat ist, dass Lernende ihre Ausbildung an einem Ort abbrechen, weil sie sich dort nicht mehr wohlfühlen und nicht weitermachen wollen. In solchen Fällen erreichen uns über das Amt für Berufsbildung oder andere Kanäle die Anfragen, und aktuell begleiten wir vier Personen, die ihre Lehre ab September bei uns fortsetzen werden."

Interview 6, 2025

Demgegenüber verzichteten 6 % nach der Vertragsauflösung auf eine Wiederaufnahme der Ausbildung bis zum Ende des Beobachtungszeitraums und verliessen damit das System der Berufsbildung zumindest vorübergehend. 62 % der Lehrvertragsauflösungen innerhalb der Kohorte von Lernenden erfolgten im ersten Ausbildungsjahr, wobei 10 % bereits während der Probezeit (erster bis dritter Monat) auftraten. Etwa ein Viertel der Vertragsauflösungen wurde im zweiten Lehrjahr verzeichnet, während 12 % in den darauffolgenden Jahren stattfanden.

Insgesamt zeigt sich damit, dass die Wahrscheinlichkeit einer Lehrvertragsauflösung mit zunehmender Ausbildungsdauer kontinuierlich abnimmt.³

³ Bundesamt für Statistik, 2023

Der Wert der Loyalität hat bei Auszubildenden und Young Professionals in den vergangenen Jahren spürbar an Bedeutung verloren. Laut einer Interviewpartnerin verlassen viele junge Mitarbeitende das Unternehmen bereits 9–18 Monate nach Abschluss ihrer Ausbildung.

Diese Tendenz wird durch eine veränderte Marktperspektive verstärkt: Junge Arbeitskräfte nehmen den Arbeitsmarkt zunehmend als "Arbeitsnehmermarkt" wahr, in dem kurzfristige Wechsel nicht nur möglich, sondern auch als attraktive Option betrachtet werden. Loyalität gegenüber einem Unternehmen wird dadurch teilweise durch eine hohe Wechselbereitschaft ersetzt.

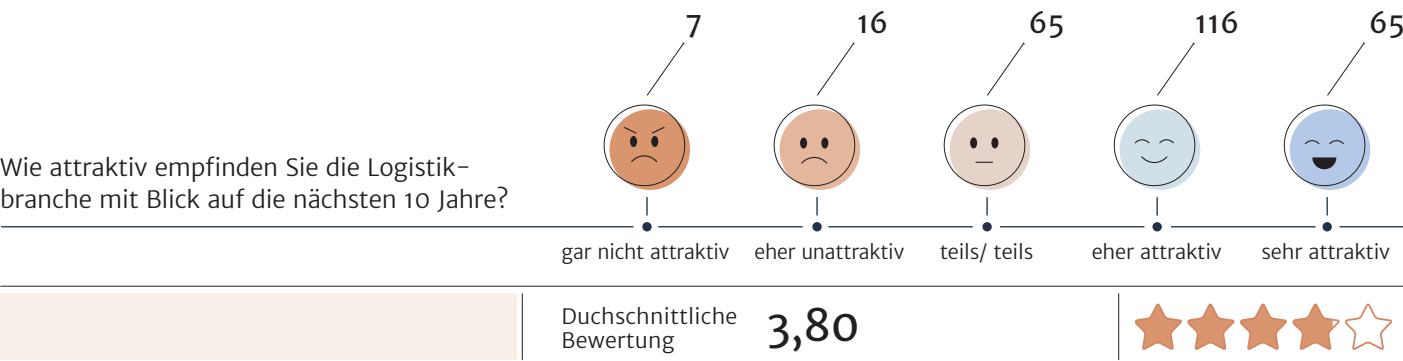


Abbildung 5: Umfrage | Wie attraktiv empfinden Sie die Logistikbranche mit Blick auf die nächsten 10 Jahre?

Personalbindung in der Logistik



“Es wird immer ein Schulungs-Gap geben, der auch im Rahmen eines sauberen Onboarding-Prozesses oder eines Einführungsprogramms Platz haben muss. Das ist auch ein Leistungsmerkmal einer Firma, weil sie sich auf dieser Stufe Zeit nimmt, diese Leute gut einzuführen.“

Interview 10, 2025

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass die Personalbindung in der Logistikbranche durch ein komplexes Zusammenspiel struktureller, kultureller und individueller Faktoren bestimmt wird. Besonders zentral erscheint dabei der Onboarding-Prozess, der von den Befragten als entscheidend für eine nachhaltige Bindung an das Unternehmen bewertet wird. Unzureichend gestaltete oder verkürzte Einführungsphasen erhöhen nach Einschätzung der Interviewten die Wahrscheinlichkeit früher Fluktuation, da "viele Austrittsgründe damit zusammenhängen, dass Personen nie richtig ankommen". Bereits die Rekrutierungsphase wird in diesem Zusammenhang als kritisch erachtet: Eine realistische und professionell durchgeführte Schnupperlehre schafft laut Befragten Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Arbeitsrealität und Erwartungen. Je besser Unternehmen bereits in dieser frühen Phase klare und authentische Einblicke geben, desto eher können spätere Enttäuschungen vermieden und langfristige Bindungen gefördert werden.

Von zentraler Bedeutung für die Personalbindung und -entwicklung ist die Führungskultur. Anstelle einer direktiven, anweisungsorientierten Führung betonen die befragten Arbeitgeber die Relevanz eines zielorientierten Führungsstils, der durch Coaching und partnerschaftliches Sparring geprägt ist und Mitarbeitende in ihrer Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung unterstützt. Führungskräfte sollen weniger als klassische Vorgesetzte, sondern vielmehr als Enabler auftreten, die individuelle Entwicklungssper-

pektiven aufzeigen und fördern. Um dies zu unterstützen, investieren Unternehmen nach Aussage der Befragten verstärkt in Leadership-Programme, die Führungskompetenzen im Sinne einer wertorientierten Unternehmenskultur weiterentwickeln. Ein paradigmatischer Wandel zeigt sich zudem in der Abkehr von formalen Jahresgesprächen hin zu einem kontinuierlichen, dialogorientierten Austausch. Regelmässiges Feedback und begleitendes Coaching treten an die Stelle punktueller Beurteilungen. Die Bedeutung einer guten Führungskultur wird zudem durch die Perspektive der Arbeitnehmenden in der Umfrage unterstrichen, von denen 71% dieses Thema als besonders bedeutsam in Bezug auf ihren Arbeitgeber einschätzen.

Ein weiterer wesentlicher Faktor betrifft die Arbeitsgestaltung und Vergütung. Marktgerechte Löhne werden laut der befragten Unternehmen zwar als notwendige Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit angesehen, jedoch nicht als hinreichend für nachhaltige Bindung. Vielmehr müssen monetäre Anreize durch Massnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance flankiert werden, etwa durch flexible Schichtmodelle oder die Möglichkeit von Teilzeitlehren, um individuelle Freizeitgestaltungen zu ermöglichen. Darüber hinaus zeigen sich auch psychische Belastungen bei jungen Mitarbeitenden als relevante Herausforderung, die im Extremfall zu krankheitsbedingten Ausfällen führen können. In der Folge sehen sich Unternehmen gezwungen, ihre Ausbildungs- und Betreuungskonzepte strategisch anzupassen.



Dazu gehört insbesondere die Bereitstellung ausreichender Ressourcen für Berufsbildende sowie die Sicherstellung einer intensiven und qualitativ hochwertigen Betreuung von Auszubildenden. Erste Massnahmen zielen darauf ab, die Ausbildungsqualität zu erhöhen und durch eine stärkere Begleitung die Bindung an das Unternehmen zu fördern. Besonders für jüngere Generationen erweisen sich Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen als entscheidend. Job-Rotationen, die Mitarbeit an Projekten in den Bereichen Digitalisierung, Robotik oder Automatisierung sowie vielfälti-

ge Weiterbildungsangebote – von Sprachkursen bis zu internationalen Einsätzen – tragen nach Ansicht der Befragten massgeblich zur Motivation und langfristigen Bindung bei. Die Umfrageergebnisse bestätigen, dass Entwicklungsmöglichkeiten aus Sicht der Arbeitnehmenden einen hohen Stellenwert besitzen: 58% der Befragten stufen sie als besonders relevant ein. Jedoch nutzen derzeit nur 30% der befragten Auszubildenden und Young Professionals aktuell die Weiterbildungsangebote (Abbildung 5).



Nutzen Sie aktuell Weiterbildungsangebote?

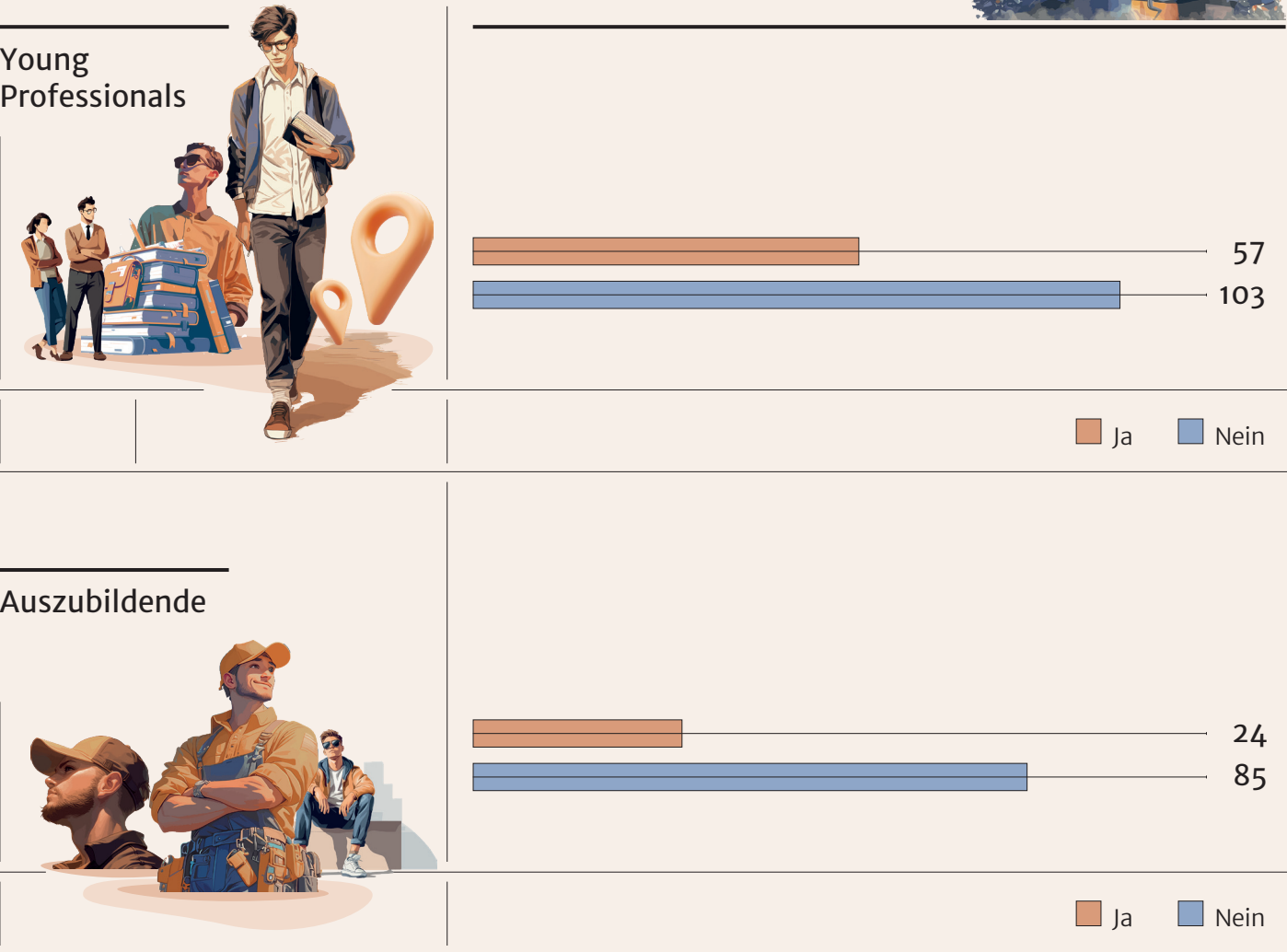
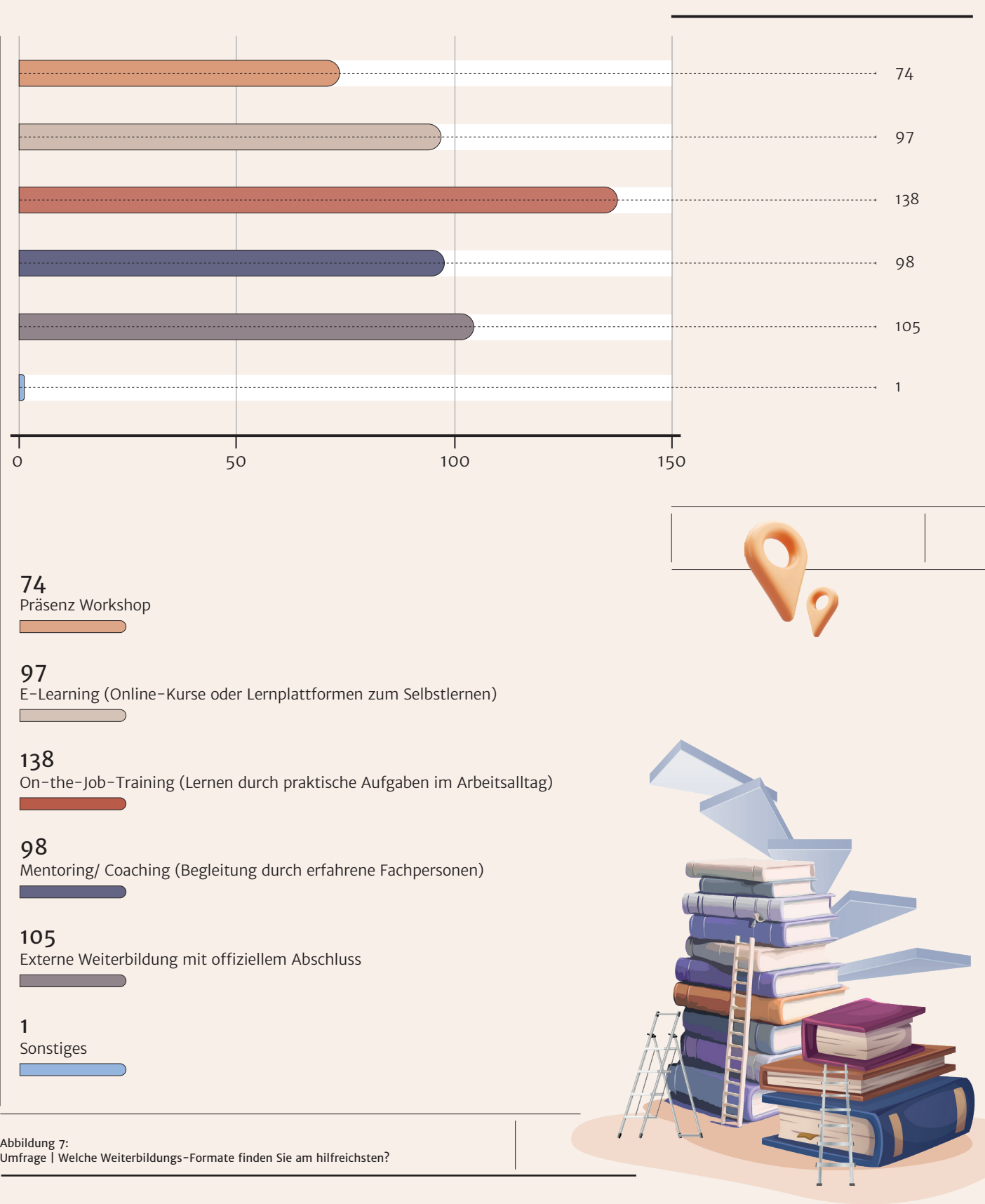


Abbildung 6:
Umfrage | Nutzen Sie aktuell Weiterbildungsangebote?

Welche Weiterbildungs-Formate finden Sie am hilfreichsten?



Sichtbare Aufstiegsperspektiven im Unternehmen, interne Entwicklungsmöglichkeiten und die Chance, sich als Know-how-Träger und Trägerin zu profilieren, werden als zentrale Bindungsfaktoren hervorgehoben. Unternehmen unterstützen dies unter anderem durch hohe Übernahmequoten von Auszubildenden und ergänzende Bindungsinstrumente wie Bleibepremien. Zudem erweist sich der polyva-

lente Einsatz und die interne Mobilität als entscheidender Faktor für die Attraktivität und Bindungskraft der Arbeitgeber.

Schliesslich unterstreichen die Interviews die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalbindung. Ein strukturiertes Einführungsprogramm, individuelle Betreuung sowie die ernsthafte Berücksichtigung von

Mitarbeiterbedürfnissen schaffen Vertrauen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Zugehörigkeit.

Insbesondere Unternehmen, die es verstehen, jungen Mitarbeitenden "spannendere, vielseitigere und situativere Perspektiven" zu eröffnen, steigern dadurch nachweislich ihre Übernahme- und Verbleibsquoten.



Bildungsstätten und ihre Rolle in der Qualifizierung logistischer Fachkräfte

Die Rolle von Bildungsinstitutionen im Bereich Logistik wird von den Befragten ambivalent beurteilt. Zwar wird betont, dass das notwendige Grundwissen weitgehend konstant bleibt, doch die technologische Entwicklung verändert kontinuierlich die Rahmenbedingungen. Bildungsstätten müssten daher in der Lage sein, aktuelle und gängige Entwicklungen zeitnah in ihre Curricula zu integrieren. Einzelne Stimmen kritisieren jedoch, dass dies

häufig nicht ausreichend gelingt: Die Lehrinhalte würden sich zu langsam an die Marktentwicklungen anpassen und seien teilweise veraltet. Genannt wird etwa, dass Lehrmittel im Bereich der Logistik teilweise seit Jahrzehnten kaum überarbeitet wurden.

Ein zentrales Problem wird darin gesehen, dass viele Lehrpersonen kaum direkten Bezug zur Praxis haben. Es wird gefordert, dass Lehrkräfte zumin-

dest ein Teilpensum in der Wirtschaft übernehmen, um aktuelle Marktentwicklungen nachvollziehen und in den Unterricht integrieren zu können.

Andernfalls entstehe ein strukturelles "Schulungs-Gap", das in Unternehmen durch Onboarding-Prozesse und interne Weiterbildungsprogramme kompensiert werden müsse.

Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass es in der Schweiz im Gegensatz zu anderen Ländern bislang keine ausgeprägte Tradition akademischer Studiengänge im Bereich Logistik gibt –

weder auf Fachhochschul- noch auf Universitätsebene. Entsprechend existiert ein deutlicher Bedarf an Angeboten, die über die klassische berufliche Grundbildung hinausgehen. Letztere

wird zwar als starkes Fundament anerkannt, reicht jedoch nicht aus, um den wachsenden Anforderungen einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Logistik gerecht zu werden.

Kompetenzanforderungen in der Logistik

Die Auswertung der Interviews mit den Unternehmen zeigt, dass die Kompetenzanforderungen in der Logistik vielfältig und mehrdimensional sind. Mit Blick auf den Status quo und die nächsten Jahre lassen sie sich in vier zentrale Kategorien gliedern: Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen sowie personale Kompetenzen.



Fachkompetenzen

Zu den zentralen Fachkompetenzen zählen insbesondere ausgeprägte IT- und digitale Kompetenzen. Ein fundiertes Verständnis für vernetzte technische Anlagen und Automatisierungsprozesse ist ebenso erforderlich wie die Fähigkeit, physische Warenflüsse und Prozessketten nachvollziehen und optimieren zu können.

Ergänzend dazu gewinnt Datenkompetenz zunehmend an Bedeutung: Daten müssen aus unterschiedlichen Systemen gewonnen, interpretiert und entscheidungsrelevant aufbereitet werden. Darüber hinaus werden Kenntnisse in der Anpassung von Softwaresystemen (Customizing) sowie Mehrsprachigkeit – mindestens Deutsch, zunehmend aber auch Englisch – als Grundvoraussetzung für die berufliche Handlungsfähigkeit betrachtet.

"Meiner Meinung nach ist der sichere Umgang mit digitalen Technologien eine der wichtigsten Fähigkeiten. Die Logistik wird immer automatisierter und datengetriebener da ist es wichtig, mit moderner Software und Systemen umgehen zu können."

Umfrage, 2025



Methodenkompetenzen

Im Bereich der Methodenkompetenzen werden vor allem analytisches und kontextbezogenes Denken gefordert. Beschäftigte sollen in der Lage sein, große Informationsmengen strukturiert zu verarbeiten und daraus Handlungsoptionen abzuleiten.

Problemlösungskompetenz gilt als zentrale Fähigkeit: Probleme müssen eigenständig erkannt, bewertet und aktiv bearbeitet werden können. Entscheidungsfähigkeit auf Basis von Daten wird zunehmend als Standard erwartet. Gleichzeitig gewinnen Agilität und Flexibilität sowohl im Arbeits- als auch im Lernprozess an Bedeutung. Moderne Arbeitskontexte verlangen zudem die Fähigkeit, interdisziplinär zu denken und in cross-funktionalen Teams komplexe Zusammenhänge mitzugestalten.

"Die Fähigkeit, schnell und flexibel auf sich ständig ändernde Bedingungen zu reagieren, wenn zum Beispiel neue Technologien, unerwartete Lieferkettenprobleme oder schwankende Kundenanforderungen eintreffen.

Die Logistik wird immer komplexer und stärker vernetzt, vor allem durch Digitalisierung, Automatisierung und KI. Wenn man in der Lage ist, Prozesse dynamisch anzupassen, Innovationen schnell zu integrieren und gleichzeitig nachhaltig zu denken hat man in der Zukunft sicher einen Vorteil."

Umfrage, 2025



Sozialkompetenzen

Sozialkompetenzen werden als unverzichtbare Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit betrachtet. Anstelle traditioneller Einzelarbeit tritt zunehmend kooperatives Arbeiten in Teams. Dafür erforderlich sind insbesondere klare und transparente Kommunikationsfähigkeiten sowie die Bereitschaft, Wissen zu teilen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

In zunehmend globalisierten und kulturell diversen Arbeitsumfeldern wird interkulturelle Sensibilität vorausgesetzt: Unterschiedliche Perspektiven müssen respektvoll integriert werden können, ohne zwingende Zustimmung, jedoch mit gegenseitigem Verständnis. Ebenso wichtig ist eine konstruktive Fehler- und Feedbackkultur, die offene Diskussionen ermöglicht und nicht der Logik einer "Null-Fehler-Mentalität" folgt.

"Früher musstest du viel stärker innerhalb einer festen Hierarchie und klar abgegrenzten Funktion funktionieren. Heute dagegen musst du interdisziplinär arbeiten und hochkomplexe Zusammenhänge mitentwickeln, die du allein nicht mehr in jedem Detail verstehst."

Umfrage, 2025





• Selbstkompetenzen

Selbstkompetenzen werden von den Befragten als zunehmend entscheidender bewertet – teilweise sogar als wichtiger als klassische Fachkenntnisse. Dazu zählen insbesondere Resilienz und die Fähigkeit zur mentalen Abgrenzung angesichts steigender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit.

Neugierde, Offenheit für Neues sowie eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft gelten als zentrale dispositionsbezogene Voraussetzungen. Lebenslanges Lernen wird nicht als formale Weiterbildung verstanden, sondern als kontinuierliche Selbstentwicklung.

Ebenso relevant sind Selbstkritik, Reflexionsfähigkeit und eigenverantwortliches Handeln: Beschäftigte sollen in der Lage sein, zur richtigen Zeit am richtigen Ort eigenständig die angemessenen Entscheidungen zu treffen. Mut, neue Technologien auszuprobieren und Unsicherheiten auszuhalten, rundet das Kompetenzprofil im Bereich der Selbstkompetenzen ab.

"Für uns sind Selbstkompetenzen entscheidend. Fachkompetenz kann man lernen – aber Selbstkompetenz braucht es, um selbstständig zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit der nötigen Sorgfalt handeln zu können."

Umfrage, 2025



Strategische Handlungsfelder für Unternehmen

1. Arbeitgeberattraktivität & Recruiting

- Purpose, Werte und thematische Vielfalt der Logistik klar kommunizieren.
- Digitale Kanäle und Social Media strategisch einsetzen.
- Umfeld der Zielgruppen (Eltern, Schulen, Behörden) aktiv einbeziehen.

2. Führung & Unternehmenskultur

- Coaching- und dialogorientierte Führung etablieren.
- Regelmässiges Feedback und individuelle Entwicklungsperspektiven bieten.
- Wertschätzung und Sinnstiftung als zentrale Kulturmerkmale verankern.

3. Arbeitsbedingungen & Bindung

- Flexible Arbeitszeit- und Schichtmodelle entwickeln.
- Faire Vergütung und Zusatzleistungen sicherstellen.
- Strukturiertes Onboarding und eine gesunde Arbeitsumgebung gestalten.

4. Weiterbildung & Kompetenzentwicklung

- Praxisorientierte Aus- und Weiterbildung in Kooperation mit Bildungsstätten ausbauen.
- Lebenslanges Lernen, digitale Tools und Projektarbeit (Digitalisierung, KI, Nachhaltigkeit) fördern.
- Klare Karrierepfade und Aufstiegsmöglichkeiten sichtbar machen.





ARE (2022).
Schweizerische Verkehrsperspektiven 2050 – Schlussbericht.
Abgerufen am 15.08.2025 von:
<https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien-und-publikationen/publikationen/verkehr.html>

ASTRA (2025).
Verkehrsentwicklung und Verkehrsfluss 2024.
Abgerufen am 04.09.2025 von:
<https://www.astra.admin.ch/astra/de/home/themen/nationalstrassen/verkehrsfluss-stauaufkommen/verkehrsfluss-nationalstrassen.html>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2023a).
Beschäftigungsbarometer im 1. Quartal 2023.
Abgerufen am 06.09.2025 von:
<https://www.bfs.admin.ch/asset/en/25525157>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2023b).
Beschäftigungsbarometer im 2. Quartal 2023.
Abgerufen am 06.09.2025 von:
<https://www.bfs.admin.ch/news/de/2023-0558>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2024a).
Beschäftigungsbarometer im 4. Quartal 2023.
Abgerufen am 06.09.2025 von:
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/rm/home.gnpdetail.2024-0412.html>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2024b).
Leistungen im Personenverkehr.
Abgerufen am 04.09.2025 von:
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/personenverkehr/leistungen.html>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2024c).
Strassengüterverkehr.
Abgerufen am 04.09.2025 von:
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/gueterverkehr/strasse.html>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025a).
Beschäftigungsbarometer im 4. Quartal 2024.
Abgerufen am 06.09.2025 von:
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/rm/home.gnpdetail.2025-0584.html>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025b).
Beschäftigungsbarometer im 2. Quartal 2025.
Abgerufen am 06.09.2025 von:
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/rm/home/statisticas/lavur-salari.gnpdetail.2025-0617.html>

SECO (2025).
Konjunkturprognosen.
Abgerufen am 05.09.2025 von:
<https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage-wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/konjunkturprognosen.html>

BMAS. (2016).
Weissbuch Arbeiten 4.0.

Bundesamt für Statistik. (2023).
Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus.

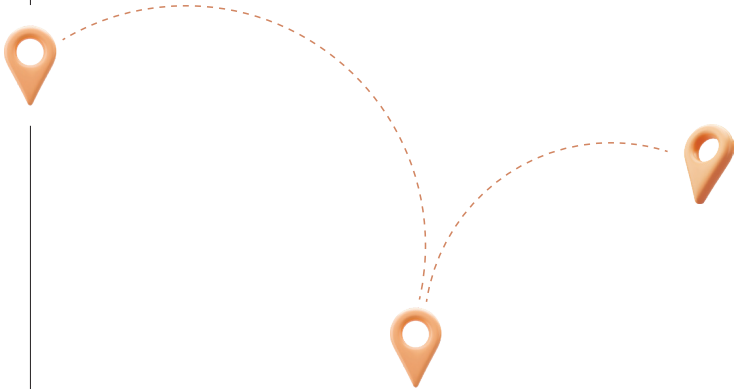
Hellmann, M., Schlüter, J., & Weyer, J. (2018).
Transformation von Erwerbsarbeit durch zunehmende Digitalisierung am Beispiel der Transportlogistik.
Abgerufen am 05.09.2025 von:
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67687-1>

Kock, A. (2019).
Berufsbildung 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen: Der Ausbildungsberuf "Fachkraft für Lagerlogistik" im Screening.

Danksagungen

Unser besonderer Dank gilt allen Beteiligten, die mit ihrem Wissen und Engagement zum Gelingen dieser Ausgabe beigetragen haben, sowie der Trägerschaft für ihre finanzielle und inhaltliche Unterstützung.

Ebenso danken wir weiteren Experten im Bereich Logistik und Supply Chain Management für ihr wertvolles Wissen und ihre Unterstützung.



Herausgeber:
GS1 Switzerland

Erstellung und Redaktion:
Universität St. Gallen

Praxistransfer:
Trägerschaft Logistikmarktstudie



Universität St.Gallen
(HSG) – Institut für Produktions-
und Supply Chain Management
(PSCM-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz



Prof. Dr. Julia Arlingshaus
Institutsleiterin

Institut für Produktions-
und Supply Chain
Management –
Universität St.Gallen

Logistikstandort Schweiz
Verfasst von
Dr. Ludwig Häberle



Dr. Ludwig Häberle
Vizedirektor

Institut für Produktions-
und Supply Chain
Management –
Universität St.Gallen



Nadine Häberle
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Institut für Produktions-
und Supply Chain
Management –
Universität St.Gallen

Schwerpunktthema 01
Verfasst von
Nadine Häberle

JUNGHEINRICH



Volg



GILGEN
LOGISTICS SYSTEMS

MIGROS

PLANZER

SWISSLOG



eraneos
powered by AWK

