

# B



Die Zukunft im Blick

Insiderwissen zu

Perspektiven der Branche

Nur zwei Jahre liegen zwischen der ersten ZF-Zukunftsstudie Fernfahrer und der vorliegenden Neuauflage. Doch einige Parameter haben sich verändert, manche Trends haben sich bestätigt oder gar verschärft. Insider mit den verschiedensten Perspektiven auf die Branche geben Einblick auf die aktuellen Rahmenbedingungen.

## EXPERTEN

Zielsetzung der  
Experteninterviews

## Zielsetzung der Experteninterviews



Aufgabe der Branchenexperten war es, wie bereits in der ersten Studie, besonders relevante Entwicklungen im Themenbereich zu identifizieren, zu kommentieren und ihre eigenen Einschätzungen zur zukünftigen Situation darzulegen. Während in der ersten Studie die Entwicklungen im gesamten Straßengüterverkehr betrachtet wurden, geht es in der aktuellen Studie um eine Fokussierung auf die derzeitige und zukünftige Situation im Bereich des Fahrpersonals. Besonders wichtig waren in diesem Zusammenhang die Experteneinschätzungen zur aktuellen und zukünftigen Fahrpersonalsituation aus einzel- und gesamtwirtschaftlicher Perspektive sowie die Identifikation von Schwerpunkten und Handlungsbedarfen im Umgang mit der Fahrpersonalproblematik.

Auf der Basis eines Gesprächsleitfadens, der Fragen zu den Themenfeldern „Fahrpersonalsituation in der Zukunft“, „Einsatzprofile und Motivation von Berufskraftfahrern“ sowie „Leistung von Berufskraftfahrern“ beinhaltete, wurden 31 ausführliche Experteninterviews geführt. Eine Übersicht über die Interviewpartner findet sich auf Seite 89. Dabei wurde bei der Auswahl der Experten darauf geachtet, dass die wichtigsten Anspruchsgruppen vertreten waren. Es wurde mit Unternehmensvertretern aus den Bereichen Teil- und Komplettpartien (Linienverkehr sowie Trampverkehr) und Systemverkehre ebenso gesprochen wie mit Verbandsvertretern, Verladern, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern, Fahrern, Fahrzeug- und Aufbauherstellern, Politikern, Vertretern der Fachpresse und der Berufsgenossenschaft. Der Gesprächsleitfaden ist als Download unter [www.zf-zukunftsstudie.de](http://www.zf-zukunftsstudie.de) hinterlegt.

Neben den Erkenntnissen zur aktuellen und zukünftigen Situation im Fahrpersonalbereich stellen die Experteninterviews eine wesentliche Grundlage für die Ausgestaltung der Fragebögen der Fahrpersonalbefragung dar. So konnten auch hier die wesentlichen Aspekte aus Expertensicht berücksichtigt und empirisch geprüft werden.

## Fahrertypen und Einsatzbereiche

Die Fragen, wie ein möglicher Fahrer-mangel beseitigt oder der Beruf des Kraftfahrers attraktiver gestaltet werden kann, sind nur zu beantworten, wenn Hinweise über die Motivation vorliegen, warum Personen als Berufskraftfahrer tätig sind oder zukünftig sein wollen.

### Nachhaltige Motivation – was Fahrer in ihrem Beruf antreibt.

Evident ist dabei, dass teils gänzlich unterschiedliche Motivationslagen dazu führen, dass Menschen in bestimmten Berufen tätig sind. Aufgabe war es daher auch, zu untersuchen, ob sich solche individuellen Ausprägungen typisieren lassen und unterschiedliche Fahrertypen bestimmt werden können. Erst unter Berücksichtigung dieser typisierten Einstellungen und Motivationslagen können dann beispielsweise Ansprachekonzepte für die Nachwuchsgewinnung zielgruppenadäquat entwickelt werden.

Aus den Experteninterviews lassen sich vier Fahrertypen ableiten, die im Folgenden vorgestellt werden sollen. Dabei wurde durch die Experten betont, dass die Vielfalt der Motivationslagen insbesondere beim Kraftfahrerberuf sehr groß sei. Hervorzuheben ist dabei zudem, dass es sich nicht um eine disjunkte Unterscheidung zwischen diesen Typen

handelt, sondern vielmehr um die Herausarbeitung von Motivations- und Interessenschwerpunkten, die bei den einzelnen Typen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Die vier Fahrertypen sollen vor allem dazu dienen, die aktuellen, besonders aber auch die zukünftigen Fahrer zu beschreiben. Dabei wird nicht erwartet, dass sich diese Idealtypen im Laufe der Zeit ändern. Allerdings werden sich mit großer Wahrscheinlichkeit zukünftig die Anteile der einzelnen Typen deutlich verschieben.

- **Typ 1 – Der Berufene:** Er repräsentiert den klassischen Vollblutfahrer, den „King of the Road“, der als Individualist Interesse an der Tätigkeit selbst hat, dabei fremde Länder kennenlernen möchte, gerne sein eigener Herr ist und vorwiegend autark den abwechslungsreichen Arbeitsalltag bewältigt. Dafür ist er auch bereit, Einschränkungen im persönlichen Bereich wie verringerte Sozialkontakte, medizinische Versorgungseinschränkungen oder eine geringe Bezahlung im Verhältnis zum Umfang der investierten Zeit hinzunehmen. Gerade der Trampverkehr mit häufig wechselnden Lade- und Entladestellen macht für ihn den Reiz aus, da er so die Abwechslung und

Vielfalt des Berufes erfährt. Er legt Wert auf sein „eigenes“, d. h. ein ausschließlich von ihm genutztes Fahrzeug, das er sich für die Unterwegszeit auch entsprechend individuell gestaltet. Häufig wurde er in einem kraftfahreraffinen Umfeld (Familie, Freundeskreis) sozialisiert und dort wird immer noch die Fernfahrerromantik gepflegt. Teils hat er als „Mitfahrer“ in der eigenen Jugend noch andere Einsatzbedingungen kennengelernt. Er ist auch (noch) in der Lage, die aus Sicht der Experten offensichtliche Dissonanz zwischen Idealvorstellung und Realität zu verkraften.

- **Typ 2 – Der Überzeugte:** Er repräsentiert den interessierten Fernfahrer, dem die Tätigkeit des Fahrens am Beruf gefällt und der meist auch Interesse an der Technik hat, die einen Lkw ausmacht. Er schätzt wie Typ 1 die Vorteile des Berufes, insbesondere die Abwechslung und die „gefühlte“ Autonomie bei der Gestaltung des Arbeitsalltages. Der Beruf insgesamt macht ihm also Spaß, wobei er tendenziell weniger in einem kraftfahreraffinen Umfeld sozialisiert wurde, und auch als Seiteneinsteiger in den Beruf gelangt sein kann. Einmal als Berufskraftfahrer tätig, ist seine Berufstreue dann aber groß. Allerdings ist er nicht dazu bereit, sämtliche mit dem Beruf verbundenen Nachteile, vor allem die langen Abwesenheitszeiten, dauerhaft in Kauf zu nehmen. Daher strebt er tendenziell einen planbareren Arbeitsalltag als Fahrer im Vergleich zum Typ 1 an. Er schätzt ebenso ein ausschließlich von ihm genutztes Fahrzeug, ist tendenziell aber kompromissbereit, wenn sich dadurch andere Einsatzbedingungen verbessern lassen.
- **Typ 3 – Der Rationale:** Er schätzt vor allem die Sicherheit des Berufes und auch die „gefühlte“ Autonomie bei der Gestaltung des Arbeitsalltages. Eine gewisse intrinsische Grundmotivation zur Ausübung des Berufes ist vorhanden. Aber der Reiz, fremde Länder kennenzulernen oder viel

Abwechslung zu erleben gehören nur selten dazu. Viel-mehr spielen Planbarkeit und Berechenbarkeit sowie regelmäßige, möglichst tägliche, Zuhausezeiten für ihn eine große Rolle. Dennoch hat er sich meist bewusst als Seiteneinsteiger für die Ausübung dieses Berufes entschieden, nachdem er Erfahrungen in anderen Bereichen gesammelt hat. Er wägt dabei vergleichsweise rational die Kombination aus Nutzen, den er aus der Kraftfahrertätigkeit zieht, und dem Entgelt, das er erhält, ab und vergleicht dies mit anderen Tätigkeitsbereichen. Eine besondere Affinität und emotionale Bindung zum Beruf ist selten vorhanden, für ihn ist der Beruf „Kraftfahrer“ überwiegend ein Beruf wie jeder andere auch. Dennoch ist er bei der Berufsausübung zuverlässig. Auch am Lkw hat er ein technikbezogenes Interesse. Das Fahrzeug selbst stellt für ihn aber eher eine Maschine dar, die zur Produktion verwendet wird. Probleme, das Fahrzeug mit anderen Fahrern zu teilen oder Fahrzeuge zu wechseln, bestehen für ihn damit nicht.

- **Typ 4 – Der Zufällige:** Für ihn stellt die Tätigkeit als Kraftfahrer häufig die einzige Alternative dar, Einkommen zu erzielen. Meist hat er im Vorfeld bereits in mehreren Tätigkeitsbereichen Erfahrungen gesammelt. Eine intrinsische Motivation liegt bei ihm nicht vor und der einzige Anreiz zur Ausübung des Berufes ist die Möglichkeit eines gesicherten Beschäftigungsverhältnisses. Insofern bestehen hier auch kaum Möglichkeiten zur Bindung an das Unternehmen oder die Branche. Sobald sich diesem Typ Alternativen mit weniger negativen Aspekten eröffnen, ist er grundsätzlich zum Wechsel bereit.



Foto: Kai-Heinz Augustin

# B<sup>2</sup>

Die aktuellen **Einsatzbereiche** von Berufskraftfahrern lassen sich nach der Distanz in Nah-, Regional-, nationale und internationale Fernverkehre unterteilen. Nach der Einsatzart und Regelmäßigkeit können Trampverkehre und Linienverkehre unterschieden werden. Hinzu kommt eine vergleichsweise neue Einsatzart, die vom Grundsatz dem Linienverkehr entspricht, allerdings in Systeme eingebettet ist. Solche Systeme lassen sich, vergleichbar mit der industriellen Leistungserstellung, durch sehr hohe Standardisierungsgrade und stark aufeinander abgestimmte Prozesse beschreiben. Neben die Einsatzbereiche „Tramp“ und „Linie“ ist damit der Einsatzbereich „System“ getreten. Dieser hängt inhaltlich stark mit der Industrialisierung von Verkehren zusammen und unterscheidet sich von klassischen Linienverkehren beispielsweise in Punkten wie der konsequenten Auflösung der Fahrer-Fahrzeug-Bindung und dem Standardisierungsgrad des Equipments.

Mit den beiden Kategorien Einsatzentfernung und Einsatzart lässt sich eine Zwölf-Felder-Matrix aufspannen, welche die grundsätzlich möglichen Einsatzbereiche eines Berufskraftfahrers beschreibt. Entsprechend den prägenden Eigenschaften der oben dargestellten Idealtypen und der Merkmale und Bedingungen der Einsatzbereiche ist eine Zuordnung der vier Idealtypen zu den Einsatzbereichen möglich. Die Zuordnung

**Abbildung 11:**  
Fahrertypen und Einsatzbereiche

	Nahverkehr	Regionalverkehr	nationaler Fernverkehr	internationaler Fernverkehr
Tramp	Typ 2	Typ 1/Typ 2	Typ 1/Typ 2	Typ 1
Linie	Typ 3	Typ 3	Typ 2/Typ 3	Typ 1/Typ 2/Typ 3
System	Typ 3	Typ 3	Typ 3	Typ 2/Typ 3

steht dabei für die Bereiche, in denen die Eigenschaften der jeweiligen Fahrertypen und die Anforderungen des jeweiligen Einsatzbereiches einen hohen Übereinstimmungsgrad haben (vgl. Abbildung 11).

## Systemverkehre stehen für die zunehmende Industrialisierung des Transportwesens.

Auf eine Zuordnung von Typ 4 wurde hier bewusst verzichtet, da dieser Typ mangels eigener Präferenzen, aber vor allem mangels Alternativen grundsätzlich in allen Bereichen eingesetzt werden könnte. Aufgrund der fehlenden Bindungsmöglichkeiten ist bei diesem Typ nicht mit einem dauerhaften Verbleib zu rechnen.

## Fahrermangel: Es gibt ihn – es gibt ihn nicht – es gibt ihn ...

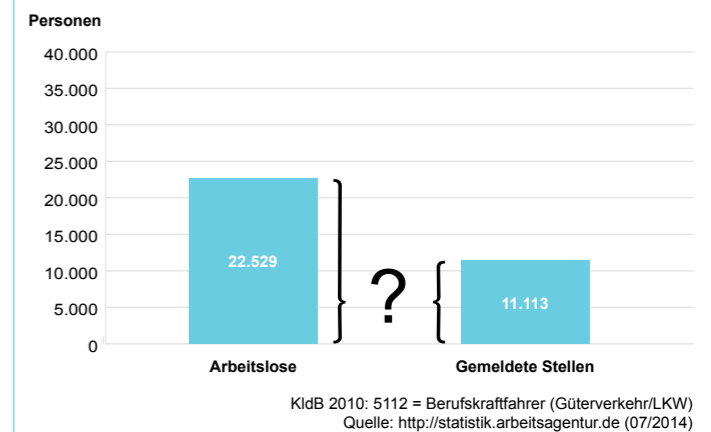
Die meisten Experten sehen bereits aktuell einen Fahrermangel. Einzelne sprechen mit Bezug auf die derzeitige Situation eher von einer angespannten Lage, sehen aktuell aber noch keinen ausgeprägten Mangel. Unabhängig von der graduellen Auslegung der Fahrpersonalsituation ist aus Sicht der Experten allerdings offensichtlich, dass die Anzahl der beschäftigungsfähigen und beschäftigungsbereiten Berufskraftfahrer in Deutschland zu gering ist.

Hierzu muss nun festgestellt werden, dass ein Mangel im Sinne von zu wenig potenziellen Arbeitskräften im Verhältnis zu einem Überangebot an vakanten Arbeitsplätzen bzw. gemeldeten Stellen nach den Zahlen der Bundesagentur für Arbeit nicht vorhanden ist. Im Juli 2014 kamen im bundesweiten Durchschnitt auf eine offene Stelle zwei arbeitslose Berufskraftfahrer (vgl. Abb. 12). Formal liegt ein Mangel an Berufskraftfahrern demnach nicht vor.<sup>20</sup>

Die Erfahrungen der Experten allerdings widersprechen diesen Zahlen. Denn, wie oben dargestellt, könne aktuell durchaus von einem Mangel gesprochen werden. Dies bezieht dann allerdings ausdrücklich auch die Qualität des Fahrpersonals mit ein. Bereits in 2007 berichtete das BAG über einen solchen qualitativen Fahrermangel.<sup>21</sup> Fahrer, die einerseits bereit sind, die Bedingungen des Berufes dauerhaft zu akzeptieren und andererseits auch die erforderlichen Eigenschaften mitbringen, sind nicht ausreichend in Deutschland vorhanden. Derzeit rücken zudem bei Weitem nicht so viele Personen in den Beruf nach, wie aus dem Beruf ausscheiden. Berücksichtigt man alle Zugänge, so treten maximal 15.000 Personen jährlich in den Beruf ein, während jährlich ca. 25.000 Personen ausscheiden.<sup>22</sup>

Diese Situation ist allerdings nicht in allen Regionen und auch nicht in allen Einsatzbereichen gleich stark ausgeprägt. Für die regionale Betroffenheit kann das oben angesprochene Verhältnis von arbeitslosen Berufskraftfahrern und offenen Stellen als Hilfsindikator herangezogen werden. Denn in Baden-Württemberg beispielsweise beträgt das Verhältnis von arbeitslosen Fahrern zu offenen Stellen lediglich 1,4. Baden-Württemberg ist auch nach Experteneinschätzungen eine Region, in welcher der Fahrermangel stärker ausgeprägt ist als beispielsweise in Berlin (Verhältnis 5,4)<sup>23</sup>. Strukturstarke Regionen stehen bei der Fahrpersonalsituation tendenziell vor größeren Herausforderungen als strukturschwache Gebiete, was letztlich auch an den Arbeitsalternativen und dem regionalen Lohnniveau liegen dürfte.

**Abbildung 12:**  
Potenzielle Arbeitskräfte und gemeldete Stellen



<sup>20</sup> BA (2014), Tabellenblatt 2.1, Juli 2014.  
<sup>21</sup> Vgl. BAG (2007), S. 5.  
<sup>22</sup> Vgl. dazu ZF-Zukunftsstudie FERNFAHRER (2012), S. 40.  
<sup>23</sup> Vgl. BA (2014), Tabellenblatt 2.11 und Tabellenblatt 2.14, Juli 2014.



Bezogen auf die oben dargestellten Einsatzbereiche besteht unter den Experten Einigkeit: Die größten Probleme, Fahrpersonal zu finden, bestehen im internationalen Fernverkehr. Hier sind die Unterwegszeiten besonders lang und die Möglichkeiten, Kontakt zum sozialen Umfeld zu halten, besonders gering. Zudem stehe die Vergütung nur selten im Verhältnis zur geleisteten Arbeit, was aber grundsätzlich für alle Einsatzbereiche gelte. Die Bereitschaft, sich mit diesen Bedingungen abzufinden, ist nach Experteneinschätzung bei immer weniger Personen vorhanden (Typ 1). Entspannter stelle sich die Lage aktuell im Nahbereich dar, wenn auch hier eine differenzierte Betrachtung vorgenommen werden muss. Die Möglichkeit, Ruhezeiten zu Hause verbringen zu können, stelle für viele Fahrer ein großes Argument für diesen Einsatzbereich dar, so berichten die Experten. Dies gilt insbesondere für die Situation im Teil- und Komplettladungsbereich.

### Der Fahrermangel ist qualitativ und regional differenziert zu sehen.

An Fahrern, die Flächenverkehre (Vor- und Nachläufe) in Systemverkehrsnetzen durchführen, zeichnet sich allerdings nach Einschätzung der Experten ebenfalls ein Mangel ab. Die Gründe liegen hier einerseits in den langen Arbeitszeiten und andererseits in den steigenden Anforderungen an diese Fahrer im Bereich der Informationstechnologien sowie an der geringen Vergütung (Typ 3). Auch der Regio-

nalverkehr stelle für manche Fahrer einen attraktiven Einsatzbereich dar, da hier die Vorteile regelmäßiger, planbarer Zuhausezeiten mit den Vorteilen einer „gefühlten“ Autonomie in Kombination auftreten (Typ 2). Grundsätzlich schätzen die Experten die Lage so ein, dass mit zunehmender Transportdistanz auch die Fahrpersonalproblematik wächst. Ergänzt werden muss die Entfernungskomponente freilich um weitere Einsatzbedingungen. Allerdings sind auch hier eindeutige, überschneidungsfreie Abgrenzungen nicht möglich, da die Einsatzbedingungen zu vielfältig sind. Tendenziell aber sehen die Experten im Tramp-Verkehr insbesondere wegen der geringeren Planbarkeit von Heimkehrzeiten größere Probleme als im Linienverkehr. Transporte, die in ein System industrialisierter Verkehre eingebunden sind, können durch Fahrerwechsel an definierten Punkten auch international mit regelmäßigen Arbeits- und Zuhausezeiten für das Fahrpersonal dargestellt werden. In der Industrialisierung sehen die Experten daher auch einen bedeutenden Ansatzpunkt zur zumindest teilweisen Auflösung des Fahrpersonalproblems. Zielgruppe ist hier vor allem Typ 3.

Schließlich wurde mit Blick auf die aktuelle Situation durch einige Experten auch darauf hingewiesen, dass manche Unternehmen deutlich weniger von der Problematik betroffen sind als der Durchschnitt, da sie als attraktiver Arbeitgeber gelten, ihrem Fahrpersonal mit Wertschätzung begegnen und ihm gute Einsatzbedingungen bieten. Solche Unternehmen sprechen sich in der Fahrerschaft, insbesondere über

### Engagierte Fahrer wissen, welche Transportunternehmen als attraktive Arbeitgeber gelten.

Internet-Foren, auch als attraktiver Arbeitgeber herum. Insofern muss selbstverständlich berücksichtigt werden, dass durchaus auch in jedem einzelnen Unternehmen Möglichkeiten bestehen, Fahrpersonal zu gewinnen und zu binden und damit den Mangel unternehmensindividuell in den Griff zu bekommen. Dazu gehört auch eine konsequente Ausbildung des eigenen Nachwuchses.

#### Ausbildungsengagement ist zu gering

Wesentliche Bedeutung im Zusammenhang mit dem Fahrermangel hat die Ausbildung des eigenen Nachwuchses

durch die Branche. Dieses Ausbildungsengagement ist traditionell gering. Kamen in der Vergangenheit „einsatzfähige“ Fahrer (mit Lkw-Fahrlizenz ausgestattete Personen) in großem Umfang aus dem Wehrdienst (vgl. S.19, Kapitel A), so ist diese Quelle mittlerweile weitgehend versiegt. Zusätzlich zum Führerschein wird erst seit September 2009 im Rahmen des BKrFQG eine weitere Qualifikation benötigt. Die Branche hatte daher bisher kaum Gelegenheit zu lernen, dass eine Investition in die Ausbildung des Nachwuchses auch eine Investition in die Zukunft des Unternehmens darstellt.



Foto: Jan Berggrath

Foto: Karl-Heinz Augustin



## Die geringe Ausbildungsquote hat auch strukturelle Gründe.



Foto: Yuri Arcus\_Fotolia

Insgesamt sind sich die Experten weitgehend einig, dass die Branche zu wenig ausbildet. So lag die Ausbildungsquote 2012 branchenübergreifend in Deutschland bei gut 23 %, während sie im Wirtschaftsbereich „Verkehr und Lagerei“ lediglich bei etwa 11 % lag.<sup>24</sup> Bezüglich der Ursachen sind sich die Experten weitgehend einig und vor allem zwei Punkte werden herausgestellt. Zum einen sind es die Unternehmensstrukturen, die bei den zahlenmäßig dominierenden kleinen Unternehmen eine Ausbildung erschweren. Von knapp 50.000 Unternehmen des gewerblichen Straßengüterverkehrs beschäftigen etwa 86 % weniger als 20 Mitarbeiter. Eine Ausbildung ist vor dem Hintergrund der Bedingungen eines Güterkraftverkehrsunternehmens hier schwer vorstellbar. Es verbleiben knapp 7.000 Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern.<sup>25</sup> Über alle drei Lehrjahre befanden sich 2012 knapp 7.000 Personen in der Ausbildung zum/zur Berufskraftfahrer/in. Damit entfällt gerade einmal ein Auszubildender auf ein Güterkraftverkehrsunternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern (die Werkverkehrsunternehmen wurden hierbei nicht

berücksichtigt). Betrachtet man ausschließlich die Neuabschlüsse von Ausbildungsverträgen (knapp 3.300 in 2012<sup>26</sup>), so entfallen auf ein Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern knapp 0,5 Ausbildungsbeginner. Betreiber mittelgroßer und großer Flotten, so einzelne Experten, bildeten hingegen bereits aus, sodass hier keine deutlichen Steigerungen zu erwarten seien.

Die zweite Ursache für die geringen Ausbildungszahlen wird durch die Experten bei den Möglichkeiten der Nachwuchsgewinnung gesehen. Es gebe schlicht zu wenig geeignete Bewerber für die Ausbildung, wofür wiederum neben der Demografie verschiedene Gründe angeführt wurden. Allen voran nennen die Experten das Image des Berufes, aber auch die Einsatzbedingungen und die zu erwartende Vergütung spielten dabei eine Rolle. Die Motivationslagen der Auszubildenden werden in Kapitel E ausführlich dargestellt.

Ergänzend wurde durch die Experten auf den Umstand hingewiesen, dass ein Ausbildungsbeginn mit 16 Jahren auch deshalb schwierig sei, da dann zunächst zwei Jahre überbrückt werden müssten, in denen die Auszubildenden noch nicht Lkw fahren können, sodass erst zwei Jahre nach Ausbildungsaufnahme mit dem eigentlichen Ausbildungszweck

begonnen werden kann. Die Motivation der Auszubildenden müsse dann schon sehr hoch sein, um diese Zeit durchzuhalten. Zudem können die Auszubildenden dann erst spät feststellen, ob ihnen die Fahrtätigkeit überhaupt liegt.<sup>27</sup>

Die von einzelnen Experten angestellte Vermutung, dass häufig diejenigen Personen eine Berufskraftfahrerausbildung aufnehmen, welche bereits in anderen Ausbildungsberufen Erfahrungen gesammelt haben oder gar gescheitert sind, kann hingegen mit den Zahlen des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) nicht bestätigt werden. Lediglich 12 % der Ausbildungsanfänger waren vor der Ausbildungsaufnahme in eine andere Berufsausbildung eingebunden und nur 7 % haben im Vorfeld eine duale Ausbildung nicht erfolgreich abgeschlossen.<sup>28</sup> Hier liegt fast Strukturgleichheit mit allen Ausbildungsberufen vor.<sup>29</sup>

Traditionell ist der Beruf des Kraftfahrers jedoch kein klassischer Lehrberuf. Man ist also seit jeher auf Quereinsteiger angewiesen. Über 80 % haben vorher schon einen anderen Beruf ausgeübt.<sup>30</sup> Die Herausforderungen bei der Erschließung dieser Zielgruppe haben sich allerdings seit 2009 mit dem BKrFQG erhöht. In diesem Bereich dominiert eindeutig die beschleunigte Grundqualifikation, wie die Zahlen in Kapitel A zeigen. Auch für die Zukunft wird seitens der Experten erwartet, dass das zahlenmäßige Verhältnis zwischen dualer Ausbildung und beschleunigter Grundqualifikation bestehen bleibt oder sich sogar noch weiter zugunsten der beschleunigten Grundqualifikation verschieben wird. Vor allem vor dem Hintergrund der Bedeutung der Quereinsteiger wird die beschleunigte Grundqualifikation als wichtige Zugangsmöglichkeit zum Beruf eingestuft. Die duale Ausbildung wird damit allerdings gleichzeitig in ihrer zukünftigen zahlenmäßigen Bedeutung in Frage gestellt, sieht man einmal davon ab, dass eine fundierte Erstausbildung in der Regel eine höhere Berufsbindung zur Folge hat als ein beruflicher

Quereinstieg. Quereinsteiger bergen nach den generellen Befunden der Berufssoziologie nämlich ein höheres Risiko zur Fluktuation, woraus Bestandsrisiken resultieren.

Doch auch die vergleichsweise hohen Zahlen bei der beschleunigten Grundqualifikation müssen aus Sicht der Experten kritisch betrachtet werden. Denn erstens existieren keine belastbaren Zahlen zum dauerhaften Verbleib der Absolventen im Beruf des Kraftfahrers und zweitens weisen einige Experten auf eine geringe Motivation für den Fahrerberuf bei Absolventen aus öffentlich geförderten Maßnahmen hin. Insofern muss davon ausgegangen werden, dass nicht alle Absolventen im Anschluss auch tatsächlich dauerhaft als Berufskraftfahrer tätig sein werden.

Bei der Frage nach möglicher staatlicher Unterstützung wurde das „Förderprogramm Aus- und Weiterbildung“ des BAG durchweg positiv hervorgehoben. Die Möglichkeiten zur Ausbildung werden dadurch verbessert. Weitere staatliche Unterstützung im Bereich der Erstausbildung wird allerdings überwiegend nicht als erforderlich und vor allem nicht als realistisch angesehen.

Auch wenn das BKrFQG kurzfristig die Fahrpersonalsituation insbesondere im Bereich der Aushilfsfahrer verschärft, wird es doch durch die Experten in Summe begrüßt. Die daraus resultierenden, vermuteten langfristigen Vorteile in den Bereichen Qualifikationsniveau und Imageaufwertung überwiegen die kurzfristigen Einschnitte deutlich. Allerdings wird vereinzelt durch die Experten der ungleiche Umsetzungsstand der Richtlinie 2003/59/EG in den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten moniert.

<sup>24</sup> Die Ausbildungsquote ist der Anteil der Betriebe mit Auszubildenden an allen Betrieben mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Vgl. BIBB (2014a), Tabelle A4.10.1–24 Internet.  
<sup>25</sup> Vgl. zu den Zahlen BGL (2013b), S. 6.  
<sup>26</sup> Vgl. BIBB (2014), o. S.

<sup>27</sup> Der Anteil der unter 18-Jährigen liegt bei den Ausbildungsanfängern zum Berufskraftfahrer bei lediglich 12 %, (Zahlen für 2012) während er über alle Ausbildungsberufe bei knapp 27 % (Zahlen für 2011) liegt. Vgl. Bibb (2014), o.S. und Bibb (2013a), S. 156.  
<sup>28</sup> Vgl. BIBB (2014), o.S.  
<sup>29</sup> Vgl. dazu BIBB (2013a), 139ff.  
<sup>30</sup> Vgl. Kapitel C, S. 47.



# B<sup>3</sup>

**EXPERTEN**  
Einflüsse auf den  
Fahrermangel

## Keine Entlastung durch Steigerung des Frauenanteils zu erwarten

Der Fahrerberuf ist ein Männerberuf. Derzeit sind lediglich 3,7 % der Auszubildenden zum Berufskraftfahrer Frauen. Unter den Kraftfahrzeugführern (Berufsgruppe 714) insgesamt sind es 4,4 %.<sup>31</sup> Der geringe Frauenanteil trifft allerdings auch auf eine Vielzahl anderer Berufe wie etwa Maurer, Mechatroniker oder Kranführer zu. Entscheidend ist vielmehr die Frage, ob zukünftig zu erwarten ist, dass Frauen sich vermehrt für den Beruf entscheiden und damit helfen, den Mangel zu kompensieren.

Dies hängt nach Einschätzung der Experten entscheidend von den Einsatzbedingungen, die das Berufsbild prägen, und deren Veränderung in der Zukunft ab. Damit spielt auch der zeitliche Horizont eine Rolle. Kurzfristig steht für die Experten fest, dass keine begründete Hoffnung auf eine steigende Zahl von Frauen in dem Beruf besteht. Neben den ohnehin ungünstigen Einsatzbedingungen erschweren bestimmte Umstände wie etwa die Verfügbarkeit von Sanitäranlagen, aber auch familiäre Lebensentwürfe und die Alltagsorganisation mit frauentypischen Rollenpflichten und Aufgabenverteilungen bei den Arbeitnehmerinnen den Einsatz zusätzlich. Solange dies so sei, werde das

## Systemverkehr könnte auch für Frauen attraktiv sein.

Interesse von Frauen an diesem Beruf gering bleiben. Einzelfälle bestätigten eher die Regel. Sollten die Einsatzbedingungen sich allerdings verändern (Stichwort „Industrialisierung“) und getaktete Verkehre mit der Möglichkeit, Ruhezeiten zu Hause zu verbringen, voranschreiten, gehen die Experten von einer grundsätzlichen Attraktivitätssteigerung auch für Frauen aus. Aufgrund der Einsatzbedingungen werde der Einsatz von Frauen allerdings wesentlich stärker im Nah- als im Fernbereich stattfinden. Der Vergleich mit den Einsatzbedingungen im ÖPNV wurde hier von mehreren Experten gezogen. Eine deutliche Erhöhung des Anteils des weiblichen Fahrpersonals schließen allerdings alle Experten auch für die weitere Zukunft aus.

## Zukünftige Entwicklungen mit Einfluss auf den Fahrermangel

### „Generation Y“ auch bei den Berufskraftfahrern – Wertewandel führt zu einer Verschiebung der Anteile bei den Idealtypen.

Große Einigkeit unter den Experten besteht darin, dass sich die Einstellungen und Werthaltungen von Berufskraftfahrern in den vergangenen Jahren deutlich geändert haben und sich dies auch in der Zukunft so fortführen wird. Dadurch werden sich auch die Anteile an den skizzierten Idealtypen verschieben.

■ **Entwicklungen bei Typ 1:** Der Anteil derjenigen, die vom Berufsbild mit seinen vermeintlich interessanten Facetten (Internationalität, Eigenständigkeit, Abwechslung etc.) so begeistert sind, dass sie dafür sehr lange Unterwegszeiten mit schlecht planbarer Heimkehr und lange Arbeitszeiten in Kauf nehmen, ist bereits deutlich zurückgegangen und wird zukünftig nahezu marginalisiert. Dies liegt einerseits an den Einsatzbedingungen, die sich in der Vergangenheit deutlich verändert bzw. verschlechtert haben (Stichworte: Transparenz, Fremdbestimmung, relative Vergütung). Zum anderen liegt es aber auch daran, dass immer weniger junge Menschen bereit sind, sich den Anforderungen dieses Berufes zu unterwerfen. Mit anderen Worten: Der Typ 1 als klassischer „King of the Road“ wird zukünftig allenfalls in romantischen Vorstellungen das Bild des Berufskraftfahrers in Deutschland dominieren, aber nicht mehr in deutschen Transportunternehmen. Die Einschätzung der Experten ist eindeutig: Fernfahrer im internationalen Trampverkehr wird es in Deutschland zukünftig nicht mehr in zahlenmäßig großem Umfang geben. Ursache sind Einsatzbedingungen und fehlende Bereitschaft des Nachwuchses.

■ **Entwicklungen bei Typ 2:** Beim Typ 2 handelt es sich immer noch um einen begeisterten Fernfahrer, der in seinem Beruf aufgeht. Aus seiner Sicht bringt der Beruf wesentliche Vorteile mit sich. Allerdings ist er nicht bereit, über längere Phasen unterwegs zu sein und sämtliche persönlichen Interessen den Anforderungen seines Berufes unterzuordnen. Dies trifft aus Sicht der Experten beispielsweise nicht mehr nur auf junge Familienväter oder ältere Personen mit regionalen sozialen Vernetzungen zu, sondern findet sich mittlerweile bereits bei den Auszubildenden und den jungen Berufskraftfahrern. Betrachtet man die Diskussion um den gesellschaftlichen Wertewandel, so muss aus Sicht der Experten konstatiert werden, dass diese Gruppe zukünftig im Vergleich zum Typ 1 viel stärker das Bild des Fernfahrers prägen wird.<sup>32</sup> Kürzere Mehrtagestouren, die einerseits das Gefühl der Abwechslung und Autonomie vermitteln, aber dies andererseits mit regelmäßigen Zuhausezeiten kombinieren, sind auf diesen Typ 2 abgestimmt. Solche Konzepte existieren bereits und werden zukünftig aus Expertensicht weiter zunehmen.

■ **Entwicklungen bei Typ 3:** Der Rationale ist aus Expertensicht eine wichtige Zielgruppe für den zukünftigen Fahremachwuchs, der im standardisierten Bereich eingesetzt wird. Er verfügt zwar über keine ausgeprägte emotionale Bindung zum Beruf, hat sich aber dennoch bewusst dafür entschieden. Den Ausschlag für diese Entscheidung haben die aus seiner Sicht positiven Aspekte (Reiz der Technik, „gefühlte“ Autonomie im Arbeitsalltag) gegeben. Gleichzeitig benötigt er aber Bedingungen, wie sie in Bezug auf Planbarkeit, Zuhausezeit etc. auch in anderen Berufen vorzufinden sind. Je mehr die Industrialisierung im Ladungsverkehr fortschreitet, desto wichtiger wird dieser Typ 3. Die Bedeutung dieses Typs wird, so die Experteneinschätzung, deshalb zukünftig deutlich zunehmen.

<sup>31</sup> Vgl. IAB (2014 [Abrufdatum: 10.06.2014]), o. S.

<sup>32</sup> Dieser Frage wird auch in Kapitel C weiter nachgegangen.

■ **Entwicklungen bei Typ 4:** Beim Typ 4 sind sich die Experten dahingehend einig, dass er dauerhaft zur Fahrerschaft gehören wird. Er erschwert durch seine Eigenschaften deutlich die Personalplanung im Unternehmen und auch die Disposition, nicht zuletzt, weil die Fluktuation bei diesem Typ besonders hoch ist. Wie sich der Anteil des Typs 4 an den Fahrern allerdings konkret entwickelt, hänge, so die Experteneinschätzung, stark von der Entwicklung der Rahmenbedingungen ab. Dazu gehören alternative Beschäftigungsmöglichkeiten ebenso wie das Lohnniveau.

Insgesamt sehen die Experten damit die zukünftig dominierenden Gruppen für den Fahrernachwuchs bei Typ 2 und Typ 3. Während das Profil des Typs 2 tendenziell eher auf nationale Fernverkehre, teils auch im Tramp, und auf Spezialverkehre passt, bietet sich Typ 3 insbesondere für die industrialisierten Verkehrsbereiche an.

#### Entwicklung der Einsatzbereiche

Die Experten sind sich weitgehend einig, dass sich die Bedingungen in den Einsatzbereichen zukünftig verändern werden. Beim Großteil des Fahrpersonals wird es zukünftig deutlich stärker als heute darauf ankommen, dass die Fahrer sich auf ihre eigentliche Haupttätigkeit, das Fahren, konzentrieren können. Gleichzeitig wird es aber einen (zahlenmäßig geringeren) Teil geben, der neben der reinen Fahrtätigkeit

auch Mehrwerteleistungen (Value Added Services; VAS) erbringt. Der Graubereich dazwischen allerdings, in welchem der Fahrer viel Arbeitszeit mit anderen unbezahlten Tätigkeiten verbringt, wird, so die Einschätzung der Experten, deutlich kleiner werden. Die Polarisierung nimmt damit deutlich zu.

### Die Rampenproblematik wird sich entschärfen.

Je größer der Fahrermangel wird, desto knapper und damit auch wertvoller wird die „Ressource“ Fahrpersonal. Die Transportunternehmen können es sich in einer solchen Situation nicht mehr erlauben, die knappe Ressource mit anderen Tätigkeiten zu belasten. Insofern wird der Marktdruck dafür sorgen, dass eine Fehlallokation von Ressourcen vermieden wird. Konkret bedeutet dies, dass aus Sicht der Experten die Berechnung von Standgeldern zukünftig keine Ausnahme mehr darstellen wird und über diesen Mechanismus auch Prozessveränderungen angestoßen werden, die zu einer stärkeren Konzentration auf das Fahren führen. Die Rampenproblematik wird sich vor diesem Hintergrund aus Sicht der Experten



Foto: Jan Bergrath

<sup>33</sup> Mit Trailer-Yard-Konzepten versucht man die Be- und Entladezeiten für das Fahrzeug zu reduzieren. Dazu werden, vereinfacht gesagt, die bereits beladenen Transportgefäße zur Übernahme durch das Fahrzeug auf einem Platz bereit gestellt, sodass Rampenzeiten entfallen. Das gleiche Prinzip wird auch bei der Zustellung angewendet.



Foto: Jan Bergrath

zukünftig deutlich entschärfen. Ein neues Selbstbewusstsein sowohl bei Fahrern als auch bei den Transportdienstleistern wird erwartet. Betont wurde durch manche Experten zudem die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Transportdienstleister. In manchen Bereichen werden dazu neue Konzepte entwickelt oder bereits erprobte Konzepte weiter verbreitet. Dazu gehört beispielsweise die Installation spezieller Verladeteams an den Rampen der Versender und Empfänger und auch die verstärkte Nutzung des Trailer-Yard-Konzeptes.<sup>33</sup> Diese Entwicklung wird durch die Industrialisierung der Verkehre unterstützt. Vor allem in standardisierten Transportsystemen werden solche Prozessverbesserungen durch die Experten erwartet. Damit haben größere Fuhrparks hier eine bessere Ausgangsposition.

### Fahrer werden Mehrwerte schaffen.

Ein anderer Teil der Fahrer wird hingegen gezielt eingesetzt werden, um neben der reinen Fahrtätigkeit auch VAS zu erbringen. Die Bandbreite möglicher Leistungen ist nach Experteneinschätzung groß und reicht von

hochspezialisierten bis hin zu austauschbaren VAS. Beispiele sind Montage- und Bautätigkeiten, Abfüllungen und Mischungen für die Chemieindustrie und Regalservice. Die Erbringung mancher VAS wird vom Fahrpersonal höhere Qualifikationen erfordern. Allen VAS gemein wird zudem sein, dass sie vergütet und nicht kostenlos erbracht werden. In verschiedenen Stückgutnetzen beispielsweise wird derzeit eine Business-to-Consumer-Lieferung etabliert, die vom Fahrer das Verbringen der Ware vom Unternehmen bis zum Konsumenten erfordert. Dafür werden gesonderte Entgelte berechnet. Vereinzelt wurde auch auf die wachsende Bedeutung von VAS im Bereich der Home Delivery in gering besiedelten Gebieten verwiesen. Deutlich stärker betroffen von dieser zunehmenden VAS-Bedeutung ist der Nahverkehr.

Ergänzend wurde durch manche Experten auch darauf hingewiesen, dass sich Transporte und Mehrwerteleistungen personell entkoppeln lassen. Der Fahrer stellt dann Sendungen zu und konzentriert sich auf seine Fahrtätigkeit. Spezielle Serviceteams reisen separat an und erbringen die Mehrwerteleistungen. Neben der Möglichkeit, sich auf die Fahrtätigkeit zu konzentrieren, hat auch der kostenintensive Lkw bei diesen Konzepten geringere Standzeiten.

### Industrialisierung schreitet voran.

Nahezu alle Experten erwarten für die Zukunft eine deutliche Ausweitung der Industrialisierung. Was im KEP-Bereich und mittlerweile auch im Stückgutbereich etabliert ist, wird nach und nach auch zunächst den nationalen Ladungsmarkt durchdringen. Die Motivation der Unternehmen sowie die

Konsequenzen aus dieser Entwicklung sind vielfältig. Die Industrialisierung, da sind sich die Experten einig, kann Vorteile bringen, ökonomisch wie auch in der Fahrerrekutierung. Sie kann allerdings wegen der Standardisierung auch mit der Gefahr einer größeren Distanz zum Kunden und auch mit Unzufriedenheit beim Fahrpersonal (je nach Fahrertyp) verbunden sein.

Die Motivation zur Industrialisierung liegt für die Unternehmen in der Realisierung ökonomischer Vorteile. Indem die Fahrzeuge im Mehrschichtbetrieb zeitlich stärker ausgelastet werden, wird eine günstigere Kostenposition erreicht. Indem eine Standardisierung des Equipments vorgenommen wird, steigen automatisch die Möglichkeiten der Fahrerdisposition über Begegnungsverkehre und definierte Wechsellpunkte. In den Segmenten, in denen die Kunden mit Standardaufliegern und weiterem Standardequipment bedient werden können, bringt die Industrialisierung Vorteile. Sie stellt allerdings auch Voraussetzungen an die Unternehmen. Die Skaleneffekte lassen sich erst ab einer gewissen Fuhrparkgröße nutzen. Insofern wird über die Industrialisierung auch die Tendenz zur Konzentration verstärkt.

Die in solchen Systemen tätigen Fahrer werden veränderte Einsatzbedingungen erfahren. Dies kann, wie oben bereits angesprochen, je nach Fahrertyp allerdings positiv oder negativ beurteilt werden.

Fahrer müssen eine Entindividualisierung des Fahrzeugs und die Entkopplung der festen Zuordnung Fahrer-Fahrzeug akzeptieren. Insbesondere bei Fahrern des Typs 1 und 2 trifft dies auf Widerstände. Solche Fahrer richten sich ihr „Wohnzimmer“ ein und können nur schwer akzeptieren, dass sie ihre Fahrzeuge mit anderen teilen sollen, um die Fahrzeugproduktivität zu erhöhen. Der Einsatz als Springer ist für solche Fahrer eine gefühlte „Bestrafung“. Hier dominieren in der Beurteilung des Konzepts die negativen Aspekte wie nicht getankte Fahrzeuge, Vorgänger ist Raucher oder hinterlässt das Fahrzeug unsauber. Um solche Probleme auszuräumen, müssen standardisierte Prozesse und Services zur Reinigung oder Betankung an den Wechsellpunkten etabliert werden. Auf einen weiteren Problembereich wurde hier von einzelnen Experten hingewiesen: Die Spesen können aufgrund der kürzeren Unterwegszeiten geringer ausfallen als im Klassi-

## EXPERTEN Einflüsse auf den Fahrermangel

schen Ladungsverkehr. Daher seien hier auch andere Vergütungsmodelle erforderlich.

### Der rationale Fahrertyp ist ideal für den industrialisierten Gütertransport.

Die Vorteile der Industrialisierung dominieren allerdings bei der Beurteilung des Konzeptes durch Fahrer des Typs 3. Planbare Schichtzeiten, regelmäßige Zuhausezeiten und ein standardisierter Arbeitsplatz mit transparenten Prozessen werden hier als positiv beurteilt. Auch die hohe Transparenz über die Leistung der Fahrer (Stichwort: Fahrerlizenzen durch Auswertung von Telematiksystemen) stelle für Fahrer der neuen Generation kein Problem mehr dar, da sie bereits mit entsprechenden Techniken im privaten Umfeld sozialisiert wurden. Insgesamt stellt für manche Unternehmen die Industrialisierung daher auch eine Möglichkeit dar, sich beim potenziellen Fahrernachwuchs (insbesondere Quereinsteiger, Typ 3) als Arbeitgeber mit positiven Arbeitsbedingungen zu positionieren.

Über die Industrialisierung werden sich schließlich die Arbeitsbedingungen teilweise standardisieren und sich tendenziell anderen Berufen angleichen, insbesondere was die Berechenbarkeit und Regelmäßigkeit betrifft. Die Planbarkeit wird deutlich zunehmen, nicht zuletzt, weil dies auch beim Fahrpersonalnachwuchs an Bedeutung gewinnt. Eine völlige Standardisierung ist allerdings auch in industrialisierten Systemen nicht möglich. Da sind sich die Experten einig. Je nach Perspektive



Foto: Daimler



Foto: Daimler

wurde diese Entwicklung auch durch die Experten selbst unterschiedlich beurteilt. Der größere Teil war jedoch der Überzeugung, dass dadurch die Attraktivität des Berufsbildes gesteigert werde, vor allem vor dem Hintergrund des stattfindenden Wertewandels. Einig waren sich die Experten wiederum darin, dass zukünftig in bestimmten Segmenten kein Weg mehr an der Industrialisierung vorbeiführt.

#### Weitere zukünftige Entwicklungen

werden nach Experteneinschätzung auch die Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze des Fahrpersonals betreffen. Dabei werden allerdings keine großen „Brüche“ erwartet, sondern vielmehr eine kontinuierliche Entwicklung, wie sie sich auch schon in der Studie 2012 abgezeichnet

hat. Dazu gehören verschiedene Aspekte, welche die Fahrtätigkeit selbst als auch die Entwicklungen am Fahrzeug und um das Fahrzeug herum betreffen.

- **Teilautonomes Fahren:** Das Fahren selbst dürfte sich aus Sicht der Experten zukünftig verändern. Insbesondere auf Langstrecken könnte sich das teilautonome Fahren durchsetzen. Der Fahrer sitzt zwar im Fahrzeug, übernimmt auf Langdistanzen aber eine Art Überwachungsfunktion. Das Szenario sieht dann folgendermaßen aus: Das Fahrzeug legt weitgehend autonom die Langstrecke auf der Autobahn zurück und in der Fläche übernimmt der Fahrer das Führen des Fahrzeugs. Zwar werden hier noch einzelne technische Probleme durch die Experten gesehen wie zum Beispiel die Funktionsfähigkeit auf Schneedecken oder die zuverlässige Fahrbahnerkennung. Grundsätzlich jedoch stehen diese Systeme kurz vor der Anwendungsreife. Auch das sog. Platooning, bei dem sich die Fahrzeuge an einem vorausfahrenden Fahrzeug orientieren, steht vor der Anwendungsreife. Die tatsächliche Nutzung hängt eher von rechtlichen als von technischen Fragen ab. Die eigentliche Fahrtätigkeit, welche ja eine wesentliche Motivation für Teile des Fahrernachwuchses darstellt, wird künftig mehr und mehr vom Lkw selbst übernommen. Vergleichbare Entwicklungen gibt es auch bei Zustellfahrzeugen im KEP-Bereich, die über GPS-Steuerung nahezu automatisch auf Touren mit hohen Stoppdichten dem Zusteller, der zu Fuß die Kunden bedient, folgen können.

- **Weitere Technikdurchdringung der Arbeit:** In sämtliche Tätigkeitsbereiche des Fahrers wird die Technik zukünftig noch mehr Einzug halten, als es bereits heute der Fall ist. Vor allem betrifft dies die Entwicklung neuer Fahrerassistenzsysteme, aber auch bei der Kommunikation mit der Disposition und der Vernetzung werden Entwicklungen erwartet wie dynamische Parkplatzzuweisungen oder „Unterstützer“ zur Einhaltung der Lenkzeit. Die Experten sind sich einig, dass die verstärkte Technikdurchdringung das Fahren erleichtern wird. Allerdings wird sich dies bei den Fahrern selbst unterschiedlich auswirken. Denn mit der Technikdurchdringung sinkt die Selbstbestimmtheit beim Fahren. Dies kann, je nach Motivationslage, positiv oder negativ interpretiert werden.
- **Transparenz wird weiter zunehmen:** Mit der weiteren Technikdurchdringung nahezu unmittelbar verbunden ist eine steigende Transparenz bezüglich der Tätigkeiten des Fahrers. Der Technik, die zum „gläsernen Fahrer“ führt, wird allerdings, so die Experten, mittlerweile nicht mehr nur kritisch gesehen, sondern auch als Ansporn und Unterstützung bei der Aufgabenerledigung interpretiert.
- **Körperlich wird es leichter:** Die zukünftige Fahrtätigkeit wird tendenziell körperlich noch weniger anstrengend sein als heute. Be- und Entladevorgänge werden, wie bereits dargestellt, vermehrt durch das Lagerpersonal übernommen. Aus der weitgehend sitzenden Tätigkeit erwachsen allerdings weitere Herausforderungen. So werden beispielsweise durch einige Experten Entwicklungen erwartet, welche auf die Steigerung der Fitness der Fahrer abzielen. Dies betrifft neben der Ausstattung der Fahrerkabine auch Angebote an Raststätten sowie Informationsprogramme zur gesunden Ernährung.
- **Ansehen des Fahrers steigt wieder:** Ein gutes Drittel der Experten ist der Auffassung, dass die derzeitige und sich abzeichnende zukünftige Mangelsituation auch zu einer Steigerung des Ansehens des Fahrers in der Gesellschaft führen wird. Die Leistung der Fahrer werde deutlicher werden und der negative Imagewandel der vergangenen 20 Jahre dadurch teilweise rückgängig gemacht. Dadurch

- steige dann auch wieder die Attraktivität für potenziellen Nachwuchs. Die höhere Wertschätzung, auch an den Rampen, sei damit eine positive Begleiterscheinung der an sich negativen Entwicklung.
- **Weniger fahrzeugbezogene Tätigkeiten:** Der klassische Vollblutfahrer verfügt üblicherweise über eine hohe Technikaffinität und führt, insbesondere in Kleinfuhrparks, manche Reparaturen an „seinem“ Lkw auch selbst durch. In industrialisierten Transportsystemen ist dies nicht möglich, nicht zuletzt aufgrund der aufeinander abgestimmten Prozesse und des Fahrerwechsels auf einzelnen Fahrzeugen. Tendenziell sehen die Experten auch hier die Entwicklung einer verstärkten Konzentration auf das Fahren. Reparaturen ebenso wie die Reinigung der Fahrerkabine werden insbesondere in größeren Fuhrparks vermehrt durch (externe oder interne) Servicemitarbeiter übernommen.
- **Tätigkeit wird anspruchsvoller:** Vor allem in den Bereichen, in denen das Fahrpersonal neben der eigentlichen Fahrtätigkeit auch die Erbringung von Mehrwerteleistungen übernimmt, sehen die Experten für die Zukunft eine inhaltliche Anreicherung des Aufgabenbereichs. Dies führt zu höheren Qualifikationsanforderungen. Auch in den Bereichen, wie etwa dem Stückgutverkehr, in denen bisher keine Mehrwerteleistungen erbracht werden, wird aus Sicht vieler Experten die auf den Fahrer übertragene Verantwortung steigen, da er vermehrt in dokumentarische Prozesse einbezogen wird und auch Sachverhalte stärker beurteilen und entscheiden muss als derzeit. So schätzen einige Experten, dass der Fahrer zukünftig verstärkt auch sein eigenes Fahrverhalten eigenverantwortlich steuern, über entsprechende Fahrerlizenzen mit anderen vergleichen und dann schließlich auch gegenüber Dritten verantworten muss. In Fahrerlizenzen werden Fahrer eines Fuhrparks über die Telematik bewertet und zueinander in Wettbewerb gestellt.





# B4

EXPERTEN

Leistungsentwicklung von Berufskraftfahrern

## Entwicklung der Leistung von Berufskraftfahrern

### Die Leistung eines Fahrers lässt sich nicht einheitlich bestimmen.

Auf die Frage, wie die Leistung von Berufskraftfahrern zu messen sei, war die einhellige Einschätzung der Experten, dass eine einheitliche, pauschale Aussage dazu nicht möglich sei. Die Leistung hänge viel zu stark von den individuellen Einsatzbedingungen ab. Die Maßzahl Tonnenkilometer (tkm) sei zwar auf Makroebene eine wertvolle Kennzahl zur Beurteilung der Entwicklung des Straßengüterverkehrs und der durchschnittlichen Leistungsentwicklung, allerdings sei sie auf betrieblicher Ebene nicht als (einzige) Kennzahl geeignet. Selbst auf Makroebene wurden ergänzend segmentspezifische Kennzahlen angeregt, wie etwa die Anzahl zugestellter Pakete pro Einwohner für den KEP-Bereich. War die hier gestellte Frage ursprünglich ausschließlich quantitativ gemeint, wurde sie in erstaunlicher Übereinstimmung der Experten um die qualitative Komponente erweitert.

Die Beurteilung der quantitativen Leistung eines Fahrers hängt stark von dessen Einsatzbereich und dem Geschäftsfeld, auf dem das Unternehmen tätig ist, ab. Beim Nahverkehr im Stückgutbereich oder bei KEP-Diensten beispielsweise dominiert die Stoppzahl als wichtige Kennzahl. Im klassischen Fernverkehr werde, so die Experten, die tkm-Angabe als Kennzahl teilweise verwendet, allerdings sei sie durch den Fahrer nur wenig beeinflussbar. Auch die zurückgelegten Kilometer würden, vor allem im internationalen Fernverkehr, in einigen Unternehmen als Indikator für die Leistung eines Fahrers herangezogen, wobei auch dies deutlich stärker vom Disponenten und möglichen Standzeiten abhängt.

Die quantitative Leistung ist in der Regel nicht durch den Fahrer autonom beeinflussbar. Sie hängt von vielen Rahmenbedingungen wie der Qualität des Disponenten, der Standzeit an Rampen oder auch der Tageszeit ab.

### Die Güte eines Fahrers ist von entscheidender Bedeutung

Wichtiger als die quantitative Leistung sei bei der Beurteilung des Fahrpersonals aus Sicht der Experten die qualitative Komponente. Hier seien Aspekte wie die Schadenquote, das Auftreten bei der Kundschaft, das Abschneiden bei Telematikauswertungen (Verbrauch, antizipatives Fahrverhalten etc.) bis hin zur Zuverlässigkeit von Bedeutung. Der Fahrer sei in bestimmten Segmenten nach wie vor die Visitenkarte des Unternehmens, was aus Sicht einiger Experten zu oft vernachlässigt werde. Nicht alle Qualitätsaspekte ließen sich dabei auch quantifizieren, seien aber dennoch von großer Bedeutung.

Bezüglich der quantitativen Leistung der Fahrer konnten aktuell zwei dominierende Engpässe ausgemacht werden. Der aus Expertensicht zurzeit dominierende Engpass ist die Situation an den Rampen. Neben durchschnittlich langen Wartezeiten ist es insbesondere die geringe Planbarkeit der Standzeiten, die eine Einsatzplanung des Fahrpersonals erschweren. Die schwierige Planbarkeit wirkt sich deutlich negativ auf die Touren- und Einsatzplanung aus, indem sich Folgeverspätungen ergeben, die dann auch andere Kunden betreffen. Hier werden aus Sicht der Experten Fahrpersonalsressourcen in erheblichem Ausmaß verschwendet. Die existierenden Zeitfenstermanagementsysteme hätten dabei bisher nicht die erhofften Ergebnisse erbracht.

Der andere durch die Experten ausgemachte Engpass wird in der Infrastruktur gesehen. Häufige Staus beeinflussten die Leistung des Fahrpersonals ebenfalls negativ. Verschiedene Einflussgrößen wirken sich auf diesen Engpass aus. So wird die Tageszeit ebenso Einfluss auf die Beeinträchtigung durch Staus ausüben wie die Region, in welcher das Fahrzeug eingesetzt wird.

Rampenzeiten und Staus werden damit aktuell als die größten Hebel zur Beeinflussung der Leistung des Fahrpersonals

ausgemacht. Zukünftig wird, wie bereits dargestellt, ein Rückgang der Rampenproblematik durch die Experten erwartet. Hingegen sehen die Experten in der Infrastruktur ein zunehmendes Problem.

Weitere Engpässe, die vereinzelt von den Experten genannt wurden, betreffen die Disposition, die massiven Einfluss auf den Einsatz der Fahrer besitzt, und die Lenkzeitregelungen, die insbesondere im Zusammenhang mit dem digitalen Tachografen die Flexibilität des Einsatzes stark einschränken.

### Zukünftig werden noch mehr Fahrer benötigt

Die bisher dargestellte Lücke zwischen altersbedingten zukünftigen Austritten aus dem Fahrerberuf und dem nachrückenden Fahrpersonal bezieht sich lediglich auf den Status quo. Dabei berücksichtigt ist noch nicht das prognostizierte Verkehrswachstum, wie es in Kapitel A bereits dargestellt wurde. Insofern wurden die Experten auch um eine Einschätzung gebeten, ob das prognostizierte Verkehrswachstum zu einem Mehrbedarf an Fahrern führt. Dies würde dann die sich bereits aus demografischen Gründen entwickelnde Mangelsituation noch weiter verschärfen.

Einig waren sich die Experten in diesem Zusammenhang darüber, dass die durchschnittliche tonnenkilometrische Leistung des Fahrpersonals zukünftig



steigen wird, was insbesondere an sich verändernden Rahmenbedingungen liegen dürfte. So sehen einige Experten noch zu hebende Potenziale in den Bereichen Fahrzeugabmessungen (Stichwort Lang-Lkw), Entwicklung und Verbreitung neuer Konzepte (Stichwort Trailer Yards), in der Verringerung von Leerkilometerquoten (Stichwort Tourenplanung, Rundlaufgestaltung), in der Steigerung von Auslastungsgraden (Stichwort Bündelung über die Zeit) oder in der Reduzierung von Standzeiten (Stichwort Rampensituation, dynamische Zeitfenstersteuerung).

Eine Quantifizierung war den Experten hier zwar nicht seriös möglich, allerdings bestand weitgehend Konsens, dass die zu erwartenden Leistungssteigerungen nicht vollständig das prognostizierte Transportaufkommen kompensieren können. Insofern wird für die Zukunft ein steigender Fahrpersonalbedarf erwartet, der sich unterproportional zur prognostizierten Verkehrsleistung entwickelt. Vereinzelt wurde auch die Aussagefähigkeit der Verkehrsprognosen selbst in Frage gestellt, wenn man die zugrunde liegenden Wachstumsraten in den einzelnen EU-Mitgliedsländern kritisch betrachte. Die „neue“ Prognose bis 2030 geht beispielsweise von einem jährlichen Wachstum von 1,7 % aus, während die „alte“ Prognose ein durchschnittliches Verkehrsleistungswachstum von 2,8 % unterstellt hat.

## Konsequenzen aus dem zukünftigen Fahrermangel für deutsche Transportunternehmen

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass bereits aktuell von Fahrermangel gesprochen und sich die Situation zukünftig weiter verschärfen kann. Es wurde allerdings auch deutlich, dass dies nicht pauschal zutrifft. Verschiedene Einflussfaktoren sorgen dafür, dass künftige Verhältnisse eher differenziert betrachtet werden müssen. Die sich aus den dargestellten Entwicklungen ergebenden Konsequenzen, wie sie von den Experten durch den zukünftigen Fahrermangel erwartet werden, sollen im Folgenden dargestellt werden.

- Besonders betroffen wird der internationale Trampverkehr sein:** Die Konsequenz aus den bisherigen Erkenntnissen ist, dass der internationale Trampverkehr von den erwarteten Entwicklungen am meisten betroffen sein wird. Dies bezieht sich vor allem auf die Möglichkeiten deutscher Transportunternehmen, Nachwuchs für diesen Einsatzbereich zu gewinnen. Auf die verschärfte internationale Wettbewerbssituation wird in Kapitel E noch gesondert eingegangen.
- Distanz beeinflusst die Fahrpersonalsituation:** Je weiter die Strecken sind und je länger die Fahrer nicht zu Hause sind, desto schwieriger wird sich die Fahrpersonalsituation zukünftig darstellen. Die Begründung liegt in den veränderten Unterwegsbedingungen, dem skizzierten Wertewandel und den damit verbundenen Anteilsverschiebung zwischen den dargestellten Fahrertypen. Einschränkend weisen einzelne Experten auch auf Schwierigkeiten im Nahbereich hin, wo ein erhöhter Stress durch Verkehr in Innenstädten, größeren Termindruck und längere Arbeitszeiten zu erwarten sei.
- Planbarkeit beeinflusst die Fahrpersonalsituation:** Eine größere Planbarkeit erhöht die Attraktivität des Berufsbildes bei potenziellen Neueinsteigern, insbesondere dem Typ 3. Die Einsatzbereiche, die planbare Einsatzzeiten ermöglichen, werden nach Einschätzung der meisten Experten weniger vom Fahrermangel betroffen sein als die Bereiche, in denen die Planbarkeit gering ist (insbes. Trampverkehr).

- Regionale Aspekte beeinflussen die Fahrpersonalsituation:** Strukturstarke Regionen werden auch zukünftig stärker vom Fahrermangel betroffen sein. Die Begründung liegt in den Erwerbsalternativen für den potenziellen Fahrernachwuchs, insbesondere beim Typ 3.
- An Spezialisten wird es nicht mangeln:** Fahrpersonal in Spezialsegmenten wird aus Sicht der Experten auch zukünftig in ausreichender Menge vorhanden sein. Erstens verdienen diese Fahrer überdurchschnittlich und zweitens sei dies ein aus Sicht des ambitionierten Nachwuchses (Typ 1, insbesondere aber Typ 2) ein attraktives und daher anzustrebendes Tätigkeitsfeld.
- Persönlichkeit entscheidet:** Ein persönlicher, wertschätzender Umgang mit dem Fahrpersonal, wie er eigentlich selbstverständlich sein sollte, wird sich ergänzend zu den oben genannten Einflussfaktoren positiv auf den unternehmensindividuellen Mangel an Fahrpersonal auswirken. Hier eröffne sich aus Sicht einzelner Experten auch eine Chance für mittelständische Unternehmen.

Die aus Sicht der Experten erwarteten Problemfelder beim Fahrermangel, wie sie oben beschrieben wurden, lassen sich in die oben entwickelte Matrix einordnen. Daraus wird ein erster

Abbildung 13:  
Zukünftige Fahrpersonalsituation aus Expertensicht

	Nahverkehr	Regionalverkehr	nationaler Fernverkehr	internationaler Fernverkehr
Tramp	●	●	●	●
Linie	●	●	●	●
System	●	●	●	●

(● sehr bedenklich, ● bedenklich, ● unbedenklich)



Überblick zur zukünftigen Fahrpersonalsituation aus Expertensicht ermöglicht.

### Handlungsmöglichkeiten aus Sicht der Experten

Um dem sich verschärfenden Fahrermangel zu begegnen, werden nach Einschätzung der Experten verschiedene Prozesse ausgelöst.

- Die Vergütung wird sich erhöhen:** Die Experten sind sich darin einig, dass für in deutschen Unternehmen beschäftigtes Fahrpersonal eine höhere Vergütung zukünftig mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist. Zwar werde dieser Punkt bereits seit längerer Zeit intensiv diskutiert, doch die sich weiter verschärfende Mangelsituation werde letztlich zu einer Vergütungssteigerung führen. Es muss allerdings nach Einsatzbereichen differenziert werden. In den Segmenten, in denen die Transporte auch durch ausländische Unternehmen abgewickelt werden können (insbesondere internationaler Fernverkehr) ist eher mit einer Verlagerung der Transporte zu rechnen.
- Verlagerung der Transporte auf ausländische Unternehmen:** Der seit einiger Zeit zu beobachtende Bedeutungsverlust deutscher Transportunternehmen im internationalen Bereich wird sich aus Sicht der Experten zukünftig fortsetzen. Nicht zuletzt liege dies an den Möglichkeiten der Gewinnung des Fahrpersonals und selbstverständlich an den Vergütungsniveaus insbesondere in den MOE-Staaten.

Eine Alternative für deutsche Transportunternehmen sei daher, die bereits übliche Praxis zu intensivieren, internationale Transportaktivitäten auf Standorte in MOE-Staaten zu verlagern. Die Akquise des Fahrpersonals sei hier deutlich einfacher und die Fahrer seien auch bereit, längere Abwesenheitszeiten von zu Hause in Kauf zu nehmen. Zudem sei der Verdienst in Relation zu den dortigen nationalen Durchschnittseinkommen gut, selbst wenn er im Vergleich zum deutschen Lohnniveau gering sei. Auch auf die Probleme wurde seitens der Experten hingewiesen, wozu beispielsweise die geringe Sprachkompetenz bei manchen Fahrern gehöre.

- Akquise von Fahrpersonal im Ausland:** Eine Möglichkeit, dem sich verschärfenden Fahrermangel grundsätzlich, aber insbesondere im nationalen Trampverkehr zu begegnen, sei die verstärkte Akquise von Fahrernachwuchs im Ausland. Neben den mittel- und osteuropäischen Staaten bietet sich dabei vermehrt auch die Iberische Halbinsel an.
- Deutschsprachiges Fahrpersonal teilweise erforderlich:** In manchen Einsatzbereichen sei der Einsatz von deutschsprachigem Fahrpersonal unabdingbar. Einsatzbereiche mit viel Kundenkontakt, in denen zudem auch Mehrwertdienste beim Kunden erbracht werden, machen den Einsatz von deutschsprachigem Fahrpersonal erforderlich. Eine Verdrängung durch ausländische Unternehmen (Stichwort Kabotagefreigabe) sei hier nicht zu erwarten. Zudem erforderten diese Bereiche meist auch höhere Qualifikationen und böten damit auch höhere Entgelte.

### Abschließende Empfehlungen der Experten zur Abmilderung der zukünftigen Situation

Abschließend für dieses Kapitel sollen die Empfehlungen der Experten aufgeführt werden, um dem sich zukünftig verschärfenden Fahrpersonalmangel zu begegnen. Die Experten sind sich darin einig, dass die Fahrer große Anteile am Funktionieren der Wirtschaft und an der Konsumfähigkeit der Gesellschaft haben. Auch biete der Beruf viele interessante Facetten und sei grundsätzlich im Kern ein attraktiver Beruf. Daher sollten auf allen Ebenen Bemühungen unternommen werden, um das Image dieses Berufsstandes zu verbessern. Dies spricht die Politik ebenso an wie die Branchenverbände,

die Arbeitnehmervertreter und die Unternehmen selbst. Dies schließt aus Sicht vieler Experten explizit auch eine zielgruppenadäquate Außendarstellung mit ein. Letztendlich wird über eine positive Außendarstellung auch die Attraktivität des Berufsbildes beeinflusst. Einschränkend weisen einzelne Experten allerdings darauf hin, dass andere Branchen bei der Nachwuchsrekrutierung aufgrund der Arbeitsbedingungen und der Vergütung zwangsläufig eine bessere Ausgangsposition haben.

## Arbeitsbedingungen und Vergütung müssen konkurrenzfähig sein.

Aus Sicht mancher Experten sei es mindestens ebenso wichtig, die Vergütung der Fahrer zu erhöhen. Ein Experte schlägt hier einen Mindestlohn auf Niveau des baden-württembergischen Tarifabschlusses vor. Andere Experten weisen auf die Problematik der Spesen hin. Viele Fahrer betrachten die Spesen mittlerweile aufgrund einer geringen Vergütung als Einkommensbestandteil und nicht als Möglichkeit, die Unterwegsversorgung sicherzustellen. Dies sei dann aus Sicht dieser Experten der erste Schritt in die Altersarmut. Die Unterwegskosten übersteigen mittlerweile die finanziellen Möglichkeiten der Fahrer (insbesondere die Verpflegung auf Raststätten). Auch die Parkkosten auf Autohöfen seien zu hoch, wenn sie nicht vom Arbeitgeber übernommen würden. Zudem sei die Ausbildungsvergütung im Vergleich zu anderen Lehrberufen zu gering.

Im Bereich der Ausbildung wurde als hoheitliche Aufgabe vereinzelt angeregt, die Lücke zwischen Ausbildungsbeginn mit 16 Jahren und der Fahrerlaubnis mit 18 Jahren zu schließen. Hier wurde vereinzelt vorgeschlagen, über eine Art „begleitetes Fahren mit 17 im Straßengüterverkehr“ nachzudenken, vergleichbar mit dem begleiteten Fahren im Pkw-Bereich. Die Begleitung könnte durch erfahrene Fahrer übernommen werden, von denen die Auszubildenden auch in anderen Bereichen lernen könnten (Verhalten an Rampen etc.). Dies würde den Unternehmen auch mehr Möglichkeiten in der Akquise eröffnen. Doch hier bestehen unter den Experten differenzierte und entgegenstehende Einschätzungen: Manche sprechen sich auch explizit gegen ein „Fahren mit 17“ aus und führen als Grund für die hohen Abbrecherquoten eher den Umgang mit den Auszubildenden und die Bedingungen in einzelnen Unternehmen an. Insgesamt wurde ein verstärktes Bemühen der Branche um den potenziellen Nachwuchs aber angeregt.

Bezüglich der Einsatzzeiten wird von vielen Experten eine höhere Flexibilität bei der Auslegung von Lenk- und Ruhezeiten angeregt. Insbesondere werden die langen Ruhezeiten während der Unterwegseinsätze in Höhe von elf Stunden kritisiert. Die auf der Basis der aktuellen Lenk- und Ruhezeitenverordnung praktizierbaren Wocheneinsatzmodelle verschütteten dabei auch viele Ansatzpunkte zur Attraktivitätssteigerung. Vor allem wird eine stärkere Komprimierung während der Unterwegsphase angeregt, die dann automatisch zu längeren Freizeitphasen zu Hause und damit zu einem höheren Freizeitwert führen würde. Konkret wird dabei von einzelnen Experten die Einrichtung eines Flexibilitätsrahmens für die Ruhezeit zwischen acht und elf Stunden vorgeschlagen, ohne allerdings die wöchentlichen Lenkzeiten zu erhöhen. Insbesondere in systematisierten Verkehren könnten so Fahrerumlaufmodelle entwickelt werden, die zu komprimierten Einsatz- und längeren Freizeitblöcken führten. Die Attraktivität des Berufes könnte so aus Sicht dieser Experten gesteigert werden. Es muss allerdings betont werden, dass nicht alle Experten dieser Auffassung waren und in diesem Fall insbesondere eine Ausnutzung des Flexibilitätsrahmens durch die Arbeitgeber befürchtet wird.

Die Bedingungen zum Verbringen der Ruhezeiten sollten aus Sicht mehrerer Experten verbessert werden. Dies betrifft beispielsweise die Möglichkeiten der Erholung unterwegs. Ein erholsamer Schlaf stellt eine Grundvoraussetzung dar, damit die Fahrer ihre volle Leistungsfähigkeit abrufen können. Neben der Ausstattung der Fahrerkabine, die sich mittlerweile herstellerübergreifend bereits auf einem hohen Niveau befindet, wird vor allem die Lärmbelastung auf öffentlichen Autobahnparkplätzen genannt. Hier wurden aus Sicht mancher Experten in der Vergangenheit große Fehler beim Bau der Parkplätze gemacht, da sie sich viel zu nah an der Autobahn befänden.

An die Unternehmen der Branche wurde durch manche Experten die Empfehlung ausgesprochen, die Ausbildung eigenen Nachwuchses ernst zu nehmen und auch als notwendige Investition in die Zukunft des Unternehmens zu betrachten. Vorurteile, wie etwa Ausbildung finde für den Wettbewerb statt, müssten abgebaut werden. Auch die gezielte Akquise von Seiteneinsteigern wurde angeregt, ohne aber konkrete Maßnahmen zu nennen.

## Zwischenfazit: Die Sicht der Experten

Der Beruf des Kraftfahrers bietet weiterhin positive Aspekte und Freiheiten, die in anderen Berufen nicht vorzufinden sind, wie etwa die gefühlte Autonomie während der Unterwegszeiten. Er hebt sich damit für die zukünftigen Zielgruppen positiv von anderen Erwerbsmöglichkeiten ab. Auf der anderen Seite haben die negativen Aspekte (Bezahlung, Image und Wertschätzung, Einsatzbedingungen) in der Vergangenheit in einem Maße zugenommen, dass sie aus Sicht vieler potenzieller Nachwuchskräfte die Vorteile überwiegen. Zukünftig dominieren insbesondere zwei Typen als Zielgruppe für die Nachwuchsgewinnung: Der Überzeugte/Typ 2 und der Rationale/Typ 3. Sollte es zukünftig gelingen, die Einsatzbedingungen so zu verändern, dass die negativen Aspekte reduziert werden, ohne die positiven Aspekte zu verringern, dann kann die Attraktivität des Berufsbildes gesteigert werden. Diese Möglichkeit eröffnet sich allerdings nur für bestimmte Einsatzbereiche.



Foto: Matthias Ratmann