»Der Mensch ist immer Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg eines Logistikdienstleisters«

Zur Person

Dr. Jörg Mosolf, Jahrgang 1956, verantwortet als geschäftsführender Gesellschafter der Mosolf Group die Bereiche Unternehmensstrategie, Marketing und Unternehmenskommunikation sowie Vertrieb. Der ausgebildete Speditionskaufmann promovierte nach seinem MBA in St. Gallen an der Universität von Prag. Nach Stationen in London und in verschiedenen Niederlassungen der Mosolf Group ist er seit 2002 in der Firmenzentrale in Kirchheim tätig.

Tausende Pkw stehen am brandenburgischen Standort der Mosolf Group in Reih und Glied – bereit für den Weitertransport oder die Wiederaufbereitung in der hauseigenen Werkstatt. Hier trafen sich Dr. Jörg Mosolf, geschäftsführender Gesellschafter der Mosolf Group, und Prof. Thomas Wimmer, Vorsitzender der BVL-Geschäftsführung, zu einem Gespräch über Mitarbeiter, stetige Weiterentwicklung und Digitalisierung.

Prof. Thomas Wimmer: *Jörg, wir sind hier in Ketzin, an einem der Standorte deines Unternehmens, und es gibt viel zu sehen: Ihr schlagt nicht nur Autos um, sondern bereitet zum Beispiel in eigenen Werkstätten auch junge Gebrauchtwagen auf. Mosolf hat offenbar mehrere Standbeine?*

Dr. Jörg Mosolf: Ja, die Mosolf Group hat sich in 63 Jahren Unternehmensgeschichte vom klassischen Fertigfahrzeug-Transporteur zu einem hoch spezialisierten Service-Konzern entwickelt, der mit 38 Logistikzentren international aufgestellt ist und das gesamte Spektrum logistischer und technischer Dienstleistungen im Lebenszyklus eines Fahrzeugs abdeckt. Das reicht vom Transport neuer Fahrzeuge vom Werk zum Kunden über Wiederaufbereitung und Re-Distribution bis hin zur Fahrzeugentsorgung. Zu unserem Dienstleistungsportfolio gehören außerdem Kleinserien von Fahrzeugen, die in dieser Losgröße nicht bei den Herstellern produziert werden können.

»Kompetente und leistungsbereite Menschen sind unser größtes Kapital.«

Dr. Jörg Mosolf

Wimmer: *„Wertschöpfung mit Menschen gestalten – was Logistikimage und Logistikleistung verbindet" ist der Titel deiner Keynote beim Forum Automobillogistik. Demnach steht der Mensch in eurem Unternehmen im Mittelpunkt?*

Mosolf: Ich denke, hervorragende logistische Leistungen sind immer das Produkt aus menschlicher Intelligenz und operativer Exzellenz in der prozessualen Umsetzung durch Menschen. Daher ist der Mensch immer Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg eines Logistikdienstleisters.

Wimmer: *In der Wirtschaftskrise 2008 habt ihr euren Mitarbeitern nicht gekündigt, sondern Leerlaufzeiten für Weiterbildung genutzt. Hat sich das bewährt?*

Mosolf: Kompetente und leistungsbereite Menschen sind unser größtes Kapital. Deshalb war es nur logisch, dass wir unsere Mitarbeiter in der Wirtschaftskrise nicht weggeschickt, sondern weitergebildet haben. Nur so ‚verzinst' es sich. In den Jahren nach der Krise wurde deutlich: Wir sind gestärkt daraus hervorgegangen, während andere mühsam neue Mitarbeiter suchen und aufbauen mussten.

Wimmer: *Vor Kurzem hat Mosolf eine Image-Offensive gestartet – ihr spürt ihn also auch, den Fachkräftemangel. Wie sehr?*

Mosolf: Wir spüren ihn natürlich auch, überlassen aber nichts dem Zufall: Wir kontrollieren systematisch verschiedene Kennzahlen und handeln immer in dem Bewusstsein, dass eine herausragende Dienstleistungs- und Servicequalität – und damit Unternehmenserfolg – nur mit ausreichend vielen und hoch qualifizierten Mitarbeitern machbar ist. Das Thema Fahrermangel haben wir bereits vor mehr als zehn Jahren erkannt und entsprechend bearbeitet. Und wir bleiben dran, denn uns ist bewusst, dass man sich hier nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen kann. Deshalb haben wir ein breites Programm aufgelegt, mit dem wir Nachwuchs – vom Fahrer bis zur Führungskraft – gezielt fördern und entwickeln. Patentrezepte gibt es heute nicht mehr. Nur wer maßgeschneiderte Lösungen und →

Fotos: Jan Zappner

Dieses historische Feuerwehrfahrzeug wird von Auszubildenden des Unternehmens fortlaufend instand gehalten.

vernünftige Perspektiven anbieten kann, ist attraktiv und wird im Wettbewerb um die besten Talente die Nase vorne haben.

Wimmer: *Was genau tut ihr?*
Mosolf: In unsere Ausbildung haben wir schon immer viel investiert. Wir legen großen Wert darauf, dass sie eine hohe Qualität hat und bedarfsgerecht ist. Die Arbeitswelt verändert sich so schnell, da ist es wichtiger denn je, die Mitarbeiter in ihrem gesamten Arbeitsleben zu entwickeln und ans Unternehmen zu binden. Im Bereich der Führungskräfteentwicklung setzen wir auf interne Weiterbildungsprogramme, um neben den klassischen Themen auch unsere Werte in die Führungsmannschaft zu bringen und übergreifende Aufgaben gemeinsam zu bearbeiten. Wir wollen sie auch beim Thema Fachkräftemangel ins Boot holen, und sie sollen die Entwicklungen des Marktes verstehen. So thematisierte zum Beispiel das letzte Senior-Führungskräfte-Programm die soziodemografischen Entwicklungen der Mosolf-Arbeitswelt, und die Teilnehmer arbeiteten ein Konzept dafür aus.

Wimmer: *Was sagst du einem jungen Menschen, der sich für eine Stelle bei Mosolf interessiert – welche Möglichkeiten hat er, sich zu entwickeln?*
Mosolf: Neben unseren Angeboten im Bereich Ausbildung unterstützen wir es beispielsweise, wenn Mitarbeiter studieren wollen. Wir haben ein umfangreiches Paket geschnürt mit Angeboten zur Förderung und Weiterbildung. Dazu gehört ein Patenmodell, mit dem wir die Führungskräfte der Zukunft suchen. Auch auf der gewerblichen Seite investieren wir natürlich in die Ausbildung und Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter. Wir tun viel, damit alle sich wohlfühlen – vor allem auch unsere Fahrer. Wenn sie aus dem europäischen Ausland zu uns kommen, stellen wir ihnen Wohnungen zur Verfügung. Bei den Formalia von Lohnabrechnung bis Krankenversicherung werden sie in ihrer Landessprache betreut, und wir versuchen, ihre Dienstpläne familiengerecht zu gestalten, damit sie regelmäßig nach Hause fahren können. So können sich diese Mitarbeiter letztlich ganz darauf konzentrieren, ihren Job gut zu machen. Und das versuchen wir zu belohnen, indem wir ihnen in Zukunft noch mehr Netto vom Brutto geben.

»Es ist wichtiger denn je, die Mitarbeiter in ihrem ganzen Arbeitsleben zu entwickeln und ans Unternehmen zu binden.«

Dr. Jörg Mosolf

Wimmer: *Könnt ihr schon erste Erfolge all dieser Bemühungen zu verzeichnen?*
Mosolf: Ja, sogar deutliche: Während im Markt beispielsweise von bis zu 20 Prozent stehender Kapazität die Rede ist, weil Fahrer fehlen, haben wir es geschafft, alle Räder am Rollen zu halten. Aber auch wir wissen, dass wir hier nicht nachlassen dürfen, sondern unsere Bemühungen noch verstärken müssen. Denn der Bedarf wird weiter steigen, das Angebot dagegen nicht.

Wimmer: *Viele Fahrer machen sich angesichts der Fortschritte beim autonomen Fahren Sorgen, dass sie bald nicht mehr gebraucht werden. Es gibt Überlegungen, sie zu Disponenten weiterzubilden. Ich glaube, du hast eine eigene Ansicht, was den Bedarf an Fahrern in den kommenden Jahren betrifft?*
Mosolf: In der Fertigfahrzeug-Distribution haben wir immer die Be- und Entladeprozesse, ob beim Handel, im Werk oder in unseren Zentren. Ich bin überzeugt, dass wir dafür trotz

Fotos: Jan Zappner

»Wenn wir eins in Deutschland brauchen, dann ist es eine gut funktionierende Wirtschaft.«

Dr. Jörg Mosolf

Platooning und autonomem Fahren noch sehr, sehr lange Zeit Fahrer brauchen werden. Wir geben jedem, der heute bei uns anfängt, quasi eine Jobgarantie für die nächsten 15 Jahre. Wir brauchen Fahrer, wir fördern sie und schließen uns auch nicht jedem Hype an.

Wimmer: *Für die Nachwuchskräfte wird ein Unternehmen umso attraktiver, je digitaler es ist – habe ich gehört. Wie digital ist Mosolf? Und wie digital muss ein Logistikdienstleister deiner Meinung nach überhaupt sein?*
Mosolf: Gerade in der Logistik gibt es sehr viel Effizienzpotenzial, das sich mithilfe digitaler Technologien ausschöpfen lässt. Deshalb sind unsere derzeitigen Anstrengungen in diesem Bereich sehr wichtig für uns. Wir beschäftigen uns beispielsweise mit der Blockchain-Technologie, weil sie durch unhackbare Dokumentationen Transparenz schaffen kann und uns erlaubt, unser Geschäft zukünftig deutlich schneller und effizienter abzubilden. Das ist im Fahrzeughandel wichtig, wo ein Netz unter anderem aus Kunden, Banken, Versicherungen und Händlern zusammenarbeitet. Sie sind alle vertraglich miteinander verbunden, und um das Geschäft zukünftig auch digital abbilden zu können, kommt es vor allem auf Vertrauen an.

Wimmer: *Viel hängt ja auch von staatlichen Rahmenbedingungen ab. Gibt es Punkte, bei denen du mehr Entgegenkommen erwartest – etwa zu Personalfragen oder beim Thema Digitalisierung?*
Mosolf: Ich glaube, dass wir bezüglich der Regelung zur Einwanderung von Fachkräften neue Kontingente brauchen, um unsere Lücken zu schließen. Das sollte auch kurzfristig passieren, da sollte der Staat wirklich nicht zu lange diskutieren. Denn wenn wir eins in Deutschland brauchen, dann ist es eine gut funktionierende Wirtschaft. Meiner Ansicht nach sollte man deshalb Menschen, Technologien und Digitalisierung, aber auch die Quantität und Qualität der Mitarbeiter wieder in den Vordergrund stellen, damit die Unternehmen auch gewappnet sind für den internationalen Wettbewerb.

Digitalisierung ist ein Thema, das wir grundsätzlich als Unternehmen selbst umsetzen. Aber es gibt ein paar Grundvoraussetzungen – wie flächendeckendes 5G. Es kann ja eigentlich nicht wahr sein, dass das im Baltikum, das erst 2004 der EU beigetreten ist, schon Realität ist und in Deutschland nicht. Die Dringlichkeit ist den Akteuren sicher bewusst, aber ich würde mir wünschen, dass sie die Bedürfnisse der Wirtschaft in den Diskussionen stärker berücksichtigen. Wir müssen vielleicht auch mehr Mut beweisen und Dinge einfach →

ausprobieren, so wie Start-ups das tun: Wenn sie scheitern, dann scheitern sie. Man lernt daraus und startet neue Projekte. Darüber hinaus finde ich wichtig, dass Wissenschaft weiterhin stark gefördert wird – Forschungsprojekte, die wir dann gemeinsam mit der Industrie und allen relevanten Gruppierungen in der Gesellschaft gemeinsam umsetzen. Die BVL kann und sollte dafür ein großer Treiber sein.

Wimmer: *Das werden wir gerne aufnehmen. Ein weiteres Thema, das auch gesellschaftlich viel diskutiert wird, ist Nachhaltigkeit. Menschen reden über autonome Fahrzeuge, aber auch über E-Lkw und deren Umweltfreundlichkeit. Für mich als Ingenieur ist ein E-Lkw lokal emissionsfrei oder emissionsarm, aber natürlich löst er genauso Abgase aus, und wenn der benötigte Strom aus Kohle gewonnen wurde, sieht die Bilanz ziemlich grausam aus. Ich habe hier einen E-Lkw auf dem Gelände gesehen. Inwieweit beschäftigt sich Mosolf mit dem Thema Elektromobilität beziehungsweise mit alternativen Antriebsformen?*
Mosolf: Ich gebe dir erst mal vollkommen recht, dass wir zu einer Wheel-to-Wheel-Betrachtung kommen müssen: Wo wird produziert, wie wird das Produkt genutzt – und welche Abgase entstehen an beiden Punkten? Das gilt in erster Linie für den Pkw. Dass Elektromobilität in bestimmten Regionen sinnvoll ist, vor allem in den Metropolen, das ist sicher wahr. Sie muss aber ausgereift sein. Die Batterietechnologie ist das noch nicht, denn durch ihre Größe und das Gewicht reduziert sie die Nutzlast in den Lkw. Das bedeutet einen schlechteren Ladefaktor, und ich brauche wieder mehr Lkw – was am Ende dann sogar zu schlechteren Emissionswerten führt. Vor diesem Hintergrund glaube ich persönlich ganz sicher, dass sich Wasserstoff und Brennzelle als Antriebsform durchsetzen werden. Generell sind wir als Unternehmen immer daran interessiert, alternative Antriebstechnologien zu erproben, und stellen uns nachhaltiger auf.

Wimmer: *Ich weiß, dass du jemand bist, der Benzin im Blut hat. Und wenn ich mich richtig erinnere, gibt es bei dir da auch Leidenschaften jenseits des Alltagsgeschäfts im Unternehmen. Stichwort: Truck-Grand-Prix – dort seid ihr mit eigenen Fahrzeugen gestartet, richtig?*
Mosolf: Das ist schon ein paar Jahre her, aber ja, wir waren da einige Zeit sehr engagiert und sind mit eigenen Fahrzeugen

Der Mosolf-Standort nahe Berlin ist an die Schiene angebunden: Täglich rollen hier mehrere Hundert Fahrzeuge vom Autozug.

Fotos: Jan Zappner

bei Rennveranstaltungen an den Start gegangen. Von 1989 bis 2001 hatten wir einen eigenen Lkw, der in 6,5 Sekunden von null auf 100 fuhr, allerdings mit einer Geschwindigkeitsbegrenzung – das weiß ich noch – von 160 Kilometern pro Stunde. Mehr war auf den Strecken nicht erlaubt. Es saßen sehr, sehr interessante Leute am Steuer, zum Beispiel die bekannte Autorennfahrerin Ellen Lohr. Beim Truck-Grand-Prix wurden wir zweimal Vize-Europameister in der Großen Königsklasse, und wir haben einmal den Pirelli-Cup Europa gewonnen. Gefahren sind vor allem Markus Österreich und Georg Meggle, unser Geschäftsführer, der bei uns bis zum vergangenen Jahr für den Truck-Bereich zuständig war.

»Mir ist Chancengleichheit sehr wichtig. Alle Menschen sollen die Möglichkeit haben, sich zu entfalten, ihre Potenziale zu erkennen und auszuleben.«

Dr. Jörg Mosolf

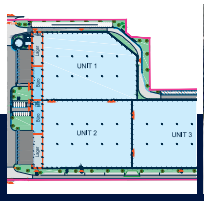
Wimmer: *Kompliment, das klingt nach vielen guten Erinnerungen. Ich finde, in dem Thema spürt man auch wieder, wie wichtig dir die Verbindung zum Menschen ist. Was bewirkt denn der Mensch Jörg Mosolf vielleicht auch in seiner direkten Umgebung, über das Unternehmen hinaus? Gibt es zum Beispiel soziale Projekte, die dir in deiner Heimatstadt besonders am Herzen liegen?*

Mosolf: Mir ist Chancengleichheit sehr wichtig. Alle Menschen sollen die Möglichkeit haben, sich zu entfalten, ihre Potenziale zu erkennen und auszuleben. Das fängt meiner Meinung nach im Kindergarten an und geht in den Schulen weiter. Wir unterstützen sowohl die Schulen in unserer Heimatregion rund um unseren Hauptsitz in Kirchheim unter Teck als auch solche an unseren Standorten, wie jetzt hier beispielsweise in Brandenburg und Berlin. Wir engagieren uns für die Fördervereine und geben den Schulen Geld für Verpflegung. So kann jedes Kind bei Schulausflügen dabei sein, und jedes Kind bekommt ein ordentliches Frühstück, wenn es in die Schule geht.

Wimmer: *Ein tolles und wichtiges Engagement. Danke für das Gespräch. Ich wünsche dir weiterhin viel Erfolg – unternehmerisch und mit den Menschen in deinem Unternehmen!* (jg) ■

StrukturStrategien.

Panattoni Europe ist der TOP Full-Service-Entwickler für Industrie- und Logistikimmobilien. Das Portfolio umfasst Build-to-Suit-Lösungen, Fee-Development, Logistik Parks und Property Management. Es wird ergänzt durch modular aufgebaute Business Parks in den Ballungszentren mit attraktiven, kleinteiligen Gewerbeflächen für eine Vielzahl von Nutzergruppen. Egal, welche Prozesse und Aufgaben Sie erfüllen wollen – unsere Spezialisten entwickeln die optimale Struktur und Strategie für Ihre Logistik- und Gewerbeimmobilie – bis ins Detail.
Wann realisieren wir Ihre speziellen Anforderungen?



PANATTONI EUROPE
INTERNATIONAL VISION. LOCAL FOCUS.
www.panattonieurope.com