

Kurzfassung der Masterarbeit

Name	Laurence Spindler-Freudenreich
Firma	SBB Cargo International
Studiengang (MAS HRM Nr.)	51
Abschlussjahr	2019
Titel der Masterarbeit	Lokführerinnen und Lokführer gewinnen und binden in Zeiten des Fachkräftemangels am Beispiel der SBB Cargo International
BetreuerIn	Prof. Dr. Gery Brüderlin
Vertraulich (ja/nein)	Ja

Ausgangslage / Problemstellung

SBB Cargo International ist ein überwiegend auf dem Nord-Süd-Korridor zwischen den Nordseehäfen und Norditalien operierendes Eisenbahnverkehrsunternehmen und gehört zu den marktführenden Anbietern im alpenquerenden Schienengüterverkehr. Als Spezialist für kombinierten Verkehr und Ganzzüge bewegt das Unternehmen mehr als 33'000 Züge pro Jahr mit knapp 150 Lokomotiven und 500 eigenen Lokführerinnen und Lokführern. Wie alle anderen Akteure der Transportbranche ist SBB Cargo International mit dem Fachkräftemangel konfrontiert. In einem hart umkämpften Markt, in welchem die Margen sehr niedrig sind, ist es immer komplizierter geworden, Lokpersonal zu rekrutieren und langfristig zu binden. Doch das Wachstum des Unternehmens hängt entscheidend von seiner Fähigkeit ab, qualifiziertes Personal zu gewinnen. Die Transportnachfrage auf dem Rhein-Alpen-Korridor zwischen Rotterdam und Genua steigt ständig und die zu befördernden Waren sind auf dem Markt vorhanden. Die knappen Personalressourcen verhindern aber aktuell die Verlagerung des Strassenverkehrs auf die Schiene, wodurch das Verkehrswachstum von SBB Cargo International nur beschränkt realisiert werden kann.

Ziele

Wie kann in diesem Kontext die Arbeitgeberattraktivität von SBB Cargo International für Lokführerinnen und Lokführer in den deutschen und Schweizer Schienengüterverkehrsmärkten erhöht werden? Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Entwicklung einer pragmatischen und länderübergreifenden Employer-Branding-Strategie für SBB Cargo International. Da jedoch der Employer-Branding-Prozess ein kontinuierlicher und umfangreicher Zyklus ist, liegt der Fokus auf der Ausarbeitung einer wirkungsvollen Employee Value Proposition für die Anstellung von Lokführerinnen und Lokführern in Deutschland und in der Schweiz. Diese Masterarbeit soll den Weg zur Identifizierung von Attraktivitätsfaktoren zeigen, welche ermöglichen, sowohl neue Talente wirksamer zu akquirieren als auch Mitarbeitende langfristig zu binden.

Nutzen

Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von SBB Cargo International hat betriebswirtschaftliche Konsequenzen. Der erhöhte Bestand an Lokführerinnen und Lokführern wirkt sich sowohl auf den Umsatz als auch auf die Kostenstruktur positiv aus. Mit der Besetzung der Vakanzen lösen sich die Qualitätsprobleme, was zu einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit und somit zur Steigerung der

Kundenaufträge führt. Kostenseitig trägt die Erhöhung des Anteils des eigenen Lokpersonals zu einer Reduktion des Abhängigkeitsrisikos und einer Senkung der Fertigungskosten bei.

Die Definition einer Employee Value Proposition bringt nicht nur SBB Cargo International Vorteile, sondern allen Akteuren der Schienengüterverkehrsbranche und führt infolgedessen zur Erhöhung der Attraktivität des Berufs Lokführer. Schliesslich dient diese wissenschaftliche Arbeit zur Vertiefung der Konzepte Employer Branding und Employee Value Proposition, indem sie die Theorie in einem streng regulierten nationalen und internationalen Kontext weiterentwickelt.

Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Die Arbeit ist in drei Teilbereiche untergliedert. Der theoretische Teil besteht einerseits aus den theoretischen Grundlagen aus der Forschung und der Literatur und andererseits aus der heutigen Situation der SBB Cargo International im Vergleich zu ihren wichtigsten Wettbewerbern. Der empirische Teil beschäftigt sich mit der Analysephase des Employer-Branding-Zyklus. Zur Beantwortung der Fragestellung wurde ein quantitativer Ansatz verwendet, welcher sich auf ein normatives Paradigma abgestützt hat. Aufgrund der gesichteten theoretischen Grundlagen wurden Hypothesen formuliert, die durch eine strukturierte Untersuchung überprüft wurden. Im Zentrum der Datenerhebung standen die Arbeitgebereigenschaften der SBB Cargo International sowie die Präferenzen der Zielgruppen, nämlich das Lokpersonal der SBB Cargo International in Deutschland und in der Schweiz. Die Daten wurden statistisch mittels Excel und SPSS analysiert.

Ergebnisse / Interpretation

Die Auswertung der Befragungsergebnisse bestand darin, die eruierten Arbeitgebermerkmale den Vorlieben des Lokpersonals gegenüberzustellen. Es konnte festgestellt werden, dass die bis jetzt durch SBB Cargo International verfolgte Arbeitgeberpositionierung durchaus geeignet ist: Die Unternehmensidentität und -werte bilden eine starke Grundlage für die Employee Value Proposition und die Einzigartigkeit des „Traumberufs“ Lokführer leistet einen wesentlichen Beitrag zum Cultural Fit. Das Unternehmen muss daher den Fokus seiner Employer-Branding-Strategie vielmehr auf die Verbesserung seines Angebots legen, als auf die interne und externe Kommunikation der Arbeitgebermarke. Auf Basis der identifizierten Widersprüche und Glaubwürdigkeitslücken zwischen den offiziell deklarierten und den tatsächlich gelebten Werten, muss das Unternehmen seine eigenen Stärken und Schwächen erkennen, Korrekturmassnahmen definieren und damit die bestehende Arbeitgebermarke verbessern.

Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen

Der Ausbau der Arbeitgeberleistungen betrifft im Wesentlichen die Anerkennung der Mehrleistung, die erhöhte Planbarkeit der Arbeitszeiten und die Entwicklung innovativer Arbeitszeit- und Pensionierungsmodelle. Dabei ist die Unterstützung der Sozialpartner, welche im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer handeln müssen, unerlässlich. Die Schaffung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Förderung der abteilungs- und länderübergreifenden Zusammenarbeit bilden die zwei letzten Aspekte, die am meisten Verbesserungspotential darstellen.

Im Laufe dieser Masterarbeit wurde deutlich, dass Employer Branding von der Mitarbeiterzufriedenheit nicht zu trennen ist. Die beiden Konzepte sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig. Durch die Definition ihrer Arbeitgebermarke kann SBB Cargo International nicht nur einfacher und wirksamer Lokführerinnen und Lokführer rekrutieren, sondern auch ihren Geschäftserfolg steigern. Dies passiert durch die höhere Loyalität, Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der bestehenden Mitarbeitenden sowie durch die Bindung der Leistungsträger und die bessere Abstimmung der gemeinsamen Ziele und Wertvorstellungen.