

Erfolgreich nach vorne

Wer seine Firma dauerhaft auf Erfolgskurs halten will, braucht eines: die richtige Unternehmensstrategie. Wie mittelständische Speditions- und Logistikdienstleister hier vorgehen – und was Experten raten.

Die Paul Hartmann AG, Heraeus Dental, Ratiopharm: Im vergangenen Jahr gewann die Honold Logistik Gruppe gleich drei Ausschreibungen von Kontraktlogistikprojekten aus der Pharma- und Medizintechnikbranche. Und zum Jahresende durfte das Logistikunternehmen aus Neu-Ulm auch die Carl Zeiss Gruppe als Neukunde begrüßen.

Honold: definierte Wettbewerbsvorteile

Dass es 2013 gelang, sich in der Pharma- und der optischen Industrie als Dienstleister zu etablieren, freut Geschäftsführer Heiner Matthias Honold ganz besonders. Denn das Unternehmen ist bislang stark im Automotive-Segment tätig. „Ein sehr volatiles und schwieriges Geschäft“, sagt er. „Um die Abhängigkeit von Automotive-Kunden zu reduzieren, war uns strategisch klar, dass wir auch Blue-Chip-Unternehmen aus anderen Branchen gewinnen müssen.“

Honold räumt aber ein, dass der starke Einstieg in die Pharmedistik eher ungeplant verlief. „Wir haben uns einfach an den Ausschreibungen beteiligt.“ Dass sein Unternehmen überhaupt zur Abgabe von Angeboten aufgefordert wurde und sich auch durchgesetzt hat, führt Honold auf strategische Vorteile des Unternehmens zurück, unter anderem auf die leistungsfähige IT-Infrastruktur, Kompetenzen in der Immobilien-Entwicklung und das starke Engagement für den Umweltschutz. Sprich, auf exakt die drei Punkte, die die Geschäftsführer der Honold Gruppe sowie Vertreter aus dem Unternehmensbeirat und der Industrie bei diversen Strategieklausuren vor knapp vier Jahren als strategisch relevante Wettbewerbsvorteile definiert haben (siehe Kasten Seite 22). „Wenn Du weißt, was Du willst, hast Du auch Erfolg“, fasst Heiner Matthias Honold sein Credo zusammen.



Fotolia/Isign

Eine klare strategische Ausrichtung ist auch und gerade für kleinere Mittelständler wichtig

Nun mag man einwenden, dass ein alteingesessenes, 1879 gegründetes Logistikunternehmen, das heute an 22 europäischen Standorten über 1250 Mitarbeiter beschäftigt, mehr Kapazitäten zur Verfügung hat und auch unter größerem Druck steht, sich über die Strategie Gedanken zu machen als eine jüngere Firma mit überschaubaren Dimensionen. Die Spedition

Alpensped aus Mannheim beweist, dass eine klare strategische Ausrichtung auch für einen kleineren mittelständischen Dienstleister wichtig ist. „Wir haben 1993 zu dritt mit Komplettlösungen zwischen Italien und Deutschland angefangen und sind kontinuierlich profitabel gewachsen“, sagt Christian Faggin, der mit seinem Bruder Massimo gemeinsam die Geschäfte führt. 2013 erwirtschaftete Alpensped mit 27 Mitarbeitern einen Umsatz von 23 Millionen Euro und bietet mittlerweile Komplett- und Teilladungsverkehre in 14 Ziel-länder, überwiegend in Ost- und Südost-europa, abgerundet durch Lagerungs- und Distributionsleistungen.

Alpensped: Fokussierung bringt Erfolg

„In den ersten Jahren haben wir eher kurzfristig geplant und mehr auf Sicht navigiert“, erinnert sich Faggin. „Doch schon bald haben wir erkannt, dass es langfristig besser ist, wenn wir uns fokussieren, um ein konservatives, gesundes Wachstum zu erreichen und die Risiken für das Unternehmen zu minimieren.“ Seit Ende der 90er-Jahre gibt es bei Alpensped deshalb Zielvorgaben für die kommenden drei, vier Geschäftsjah-



Dr. Wieselhuber & Partner

„Mittelständische Logistikdienstleister sollten maximal drei Jahre im Voraus ihre Strategie planen“

VOLKHART EMMRICH,

Managing Partner der Beratung Dr. Wieselhuber & Partner

INTERVIEW

„Die Besonderheiten griffig und kurz darstellen“

Wie eine neue Unternehmensstrategie Mitarbeitern, Partnern und Kunden richtig kommuniziert wird, sagt **Heike Herzig**, Geschäftsführerin der Herzig Fachagentur für Logistikmarketing.

Wenn sich ein Unternehmen strategisch neu ausrichtet, wer sollte darüber zuerst informiert werden?

Heike Herzig: Wenn es um die Kommunikation neuer Strategien geht, sind die Unternehmer fast immer nach außen orientiert und fragen sich, wie sie den Markt informieren können. Dabei sollten sie sich zunächst darauf konzentrieren, ihre Mitarbeiter über ihre neue Strategie und die Änderungen, die sich daraus ergeben, auf den aktuellen Stand zu bringen. Und zwar nicht allein die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt, sondern auch alle anderen. Schließlich sind sie alle Teil des Unternehmens und sollten eine positive Einstellung gegenüber den anstehenden Veränderungen haben. Auch das trägt zum Image bei. Erst danach sollten Kunden und Interessenten, Partner und Dienstleister des Unternehmens, aber auch die Medien und vielleicht sogar die Anwohner informiert werden.

Besonders interessant sind für Dienstleister natürlich neue Kunden. Wie macht

man diese auf die neue Strategie aufmerksam?

Wenn eine Firma in neuen Märkten Fuß fassen will, müssen potenzielle Kunden mitunter erst über die Existenz des Unternehmens und seine Services informiert werden. Als Verfechterin der Online-PR empfehle ich, dafür zuerst die Website zu aktualisieren und dann die Suchmaschinen-Optimierung perfekt zu gestalten. Dadurch stellt man sicher, dass die Firma und ihre Dienstleistungen gefunden werden, wenn online danach gesucht wird. Auch Online-Pressportale bieten sich an, um eine breitere Öffentlichkeit über neue Strategien zu informieren. Sinnvoll ist zudem, dass Entscheider des Logistikdienstleisters über die neuen Angebote auf Fachveranstaltungen berichten – am besten anhand von praktischen Beispielen oder ersten Erfahrungen. Das wirkt glaubwürdig und weniger werblich. Und natürlich ist die Ansprache von Redaktionen relevanter Fachzeitschriften ein Muss.

Welche Erfolgstitips geben Sie hier mittelständischen Logistikdienstleistern?

Voraussetzung für den Erfolg all dieser Aktivitäten ist es, dass tatsächlich Klarheit über die strategische Ausrichtung besteht. Am besten werden alle Inhalte auf wenige zentrale Aussagen und Eigenschaften zusammengefasst – bis ein griffiger, kurzer Slogan entsteht. Die Besonderheiten einer Firma müssen einem Dritten während einer kurzen gemeinsamen Aufzugaht klar vermittelt werden können. Zudem sollte die Kommunikationsstrategie in ressourcenschonende, beherrschbare Einzelschritte zerlegt werden. Ein Nieselregen aus kleinen, aber kontinuierlichen Aktivitäten ist oft wirkungsvoller, um eine Botschaft in neuen Märkten und bei neuen Kunden zu platzieren, als ein einmaliger kommunikativer Paukenschlag. *eee*



Heike Herzig

Herzig

re. „Eine klare Unternehmensstrategie gibt uns, unseren Führungskräften und Mitarbeitern sowie Kunden und Lieferanten Orientierung und Perspektiven“, erklärt Faggin. Dank sauberer Planung könne er zudem gut abschätzen, wie hoch Umsätze und Gewinne ausfallen, was wiederum die Budgetierung erleichtere und dafür Sorge, dass ziel-

gerichtet investiert werde. „Wir wollen nicht kurzfristig möglichst viel herausholen, sondern langfristig ein verlässlicher Partner sein“, betont Faggin. „Und das gelingt uns am besten, wenn unser unternehmerischer Kurs feststeht.“

Natürlich lässt sich die Zukunft nicht vorhersagen, und natürlich kommt Vieles

anders als erwartet. Daran ändert selbst die ausgefeilteste Unternehmensstrategie nichts. Trotzdem ist es sinnvoll, sich Ziele zu setzen und zu verfolgen, um dadurch die Zukunft so weit wie möglich selbst zu gestalten, anstatt das Unternehmen treiben und von Entwicklungen überrollen zu lassen. Nicht umsonst fordern auch die Banken entsprechende Langfristplanungen, deren Qualität wiederum in die Beurteilung der Kreditwürdigkeit des Unternehmens – Stichwort „Rating“ – einfließt. Denn ein Unternehmensplan gibt dem Firmenchef und den Mitarbeitern den Kurs vor und erleichtert so große und kleine Entscheidungen, zum Beispiel, wenn es um Investitionen in Fahrzeuge, in Lagerflächen und -ausstattung oder die Weiterbildung der Mitarbeiter geht. Aber auch die Ansprache neuer Kunden und Entwicklung neuer Dienstleistungen wird so vorangetrieben.

Dass es auf der Fahrt zum Unternehmenserfolg trotzdem immer wieder zu unerwarteten Staus, Unfällen oder Pannen kommt, ist normal. Manchmal nimmt ein Unternehmer auch die falsche Abzweigung, landet in der Sackgasse und muss wieder ein Stück zurückfahren. Behält er aber seine langfristigen Ziele fest im Blick, ist dies die beste Voraussetzung, sie auch zu erreichen.

PRAXISLÖSUNG: HONOLD LOGISTIK GRUPPE

„Wir müssen nicht alles machen“

Vor vier Jahren gingen die fünf Geschäftsführer der Neu-Ulmer Honold Logistik Gruppe mit einem Beiratsmitglied, dem Unternehmensberater Werner Schneider und zwei Führungskräften von Industriekunden in Klausur, um die künftige Strategie für Honold zu entwickeln. „Es war ein mühsamer Prozess, der sich über ein Jahr hinzog“, erinnert sich Geschäftsführer Heiner Matthias Honold. Insgesamt fünfmal traf sich das Strategieteam, bis es festgelegt hatte, womit Honold in wenigen Jahren maßgebliche Wettbewerbsvorteile erreichen wollte. Daraus entstanden drei Alleinstellungsmerkmale. Das erste bildet die Informationstechnologie: „Wir haben den Anspruch, in Deutschland der Logistikdienstleister mit der leistungsfähigsten SAP-basierten IT-Infrastruktur zu sein“, sagt Honold. Als zweites nennt er die hohe Kompetenz bei der Entwicklung von Logistikimmobilien. „Wir bauen selbst, das ist oft die günstigere und effi-

Heiner Matthias Honold, Geschäftsführer Honold Logistik Gruppe



Honold Logistik Gruppe

zientere Lösung.“ Und schließlich setzt die Honold Gruppe auf Ökologie, etwa durch den Einsatz abgasarmer Fahrzeuge, eigene Solaranlagen oder ökozertifizierte Hallen. Und die jüngsten Entwicklungen haben gezeigt, dass die Firma damit auf die richtigen Schwerpunkte gesetzt hat. Die klare Ausrichtung verhindert laut Honold zudem ein Verzetteln, wovon er persönlich großen Respekt hat. „Wir sind zwar Hardcore-Logistiker, müssen aber nicht alles machen. Wir wollen kein Mischkonzern sein – und wir werden auch keiner.“ *eee*

Bleibt die Frage, wie lang der Planungshorizont sein sollte. „Mittelständische Logistikdienstleister sollten maximal drei Jahre im Voraus konkret planen“, rät Volkhart Emmrich, Managing Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner aus München, die sich auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisiert hat. „Denn in dieser Branche muss schnell auf die Anforderungen der Kunden reagiert werden.“ Und die hängen im großen Maß von den nationalen und internationalen Produktionsvolumina und damit von globalen wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen ab, die sich heute kaum mehr längerfristig prognostizieren lassen. „Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen und Regularien für die Logistikbranche verändern sich relativ rasch“, sagt Emmrich.

Ziele quantitativ und zeitlich fixieren

Zur Entwicklung einer Strategie empfiehlt Emmrich mittelständischen Logistikdienstleistern ein angenehmes pragmatisches Vorgehen: „Im Grunde sollte ein Unternehmer die folgenden drei Fragen beantworten: „Was will ich wirklich? Was kann ich wirklich? Was gibt der Markt dafür her?“ Selbstverständlich sei für die Beantwortung der Fragen nicht nur Ehrlichkeit, sondern auch ein gewisses Marktwissen in Kombination mit Erfahrung und Aufmerksamkeit erforderlich. „Am wichtigsten ist allerdings, dass sich der Unternehmer aus dem operativen Geschäft ausklinkt und nicht nur darüber nachdenkt, wie er Fehler vermeiden und Schwächen bekämpfen kann“, sagt der Unternehmensberater.

Sich seiner Stärken bewusst zu sein und darauf aufbauend strategische Ziele zu setzen, bilde allerdings nur den Anfang des Strategieprozesses. „Mindestens genauso wichtig ist es, jenseits der Gedankenspiele aktiv zu werden und die Ziele quantitativ und zeitlich zu fixieren, indem Bausteine, Arbeitspakete und To-do-Listen mit anstehenden Aufgaben fixiert werden“, sagt Emmrich. Berater sprechen in diesem Zusammenhang davon, eine Strategie zu „operationalisieren“, also quasi in kleine Häppchen zu zerlegen, die nach und nach abgearbeitet werden.

Denkbare Fragen sind hier zum Beispiel: Was mache ich ab morgen anders? Wie komme ich an die neuen Kunden? Wen muss ich dafür ansprechen und wie gehe ich dabei vor? Mit Antworten auf Fragen in diese Richtung gewinnen Pläne an Kon-

A und O ist die regelmäßige Überprüfung, ob die definierten Meilensteine erreicht wurden

tur. „Ein Unternehmer sollte aufschreiben, was er nach vier oder acht Wochen oder vielleicht auch in drei Monaten erreicht haben will und dann überprüfen, ob die geplanten Maßnahmen tatsächlich umgesetzt wurden, ob sie zum gewünschten Erfolg geführt haben, ob die Richtung stimmt“, sagt Emmrich.

Beim Entwickeln der Strategie kann ein Unternehmensberater mit seinem Know-

how unterstützen. „Ein guter Berater liest dem Unternehmer auch hier und da die Leviten, wenn er zu wenig unternimmt, um seine Strategie tatsächlich umzusetzen.“ Für Emmrich sind Disziplin und Konsequenz die wichtigsten mentalen Zutaten sowohl für die Entwicklung als auch die Realisierung neuer Strategien. „Kreativität ist notwendig, um auf neue Ansätze zu kommen“, sagt er. Maßgeblich sei aber die schrittweise Umsetzung und die regelmäßige Überprüfung, ob die vorab definierten Meilensteine auch wirklich erreicht wurden. ■■■

Eva Elisabeth Ernst, freie Journalistin