

Planung und Unternehmensführung
Anspruch und Wirklichkeit

Planvolles Handeln und gezielte Unternehmensführung treibt erfolgreiche Speditionen voran.

Jeder Unternehmer oder leitender Mitarbeiter einer Spedition kennt die Notwendigkeit dieser beiden Erfolgsfaktoren aus dem täglichen Geschäft. Doch wie sieht die Realität aus ?

Werden Unternehmensziele auch im Tagesgeschäft als Orientierungshilfe genutzt ? Werden Planabweichungen als Hinweis zu notwendigen Veränderungen im Betriebsablauf aufgenommen und umgesetzt ? Werden die einmal festgelegten Ziele überhaupt regelmäßig diskutiert ?

Warum können diese Fragen im Regelfall nicht vollends bejaht werden ?

Ziele werden zu einem Stichtag festgelegt. Die Voraussetzungen zur Zielerreichung bilden am Stichtag dafür die Basis. Im Tagesgeschäft wandeln sich aber diese Voraussetzungen im Laufe eines Jahres durch interne und externe Einflüsse, die die Unternehmensleitung steuern kann oder ihnen ausgesetzt ist.

Nun wäre es einfach bei geänderten Rahmenbedingungen die einmal festgelegten Ziele den Realitäten anzupassen.

Warum werden aber die geplanten Ziele nicht den neuen Voraussetzungen angepaßt, was hindert die Unternehmensleitung daran, sich den veränderten Gegebenheiten zu öffnen, die bisherigen Ziele zu wandeln, erneut zu formulieren und im Unternehmen zu verbreiten ?

In zahlreichen Unternehmen werden bis heute keine Ziele geplant. Die Tagespraxis gibt ihnen recht, in dieser Weise zu handeln solange die Erträge im ausreichenden Umfang fließen.

In stagnierenden – oder gesättigten – Märkten führt dieses Verhalten jedoch auch ins Chaos oder gar in die Insolvenz.

Jeder Unternehmer und jeder leitende Mitarbeiter tut gut daran, sich über die Position seines Unternehmens in seinem Marktsegment regelmäßig Gedanken zu machen und folgende Fragen zu beantworten:

Welche Dienstleistungspalette bietet das Unternehmen überhaupt an und welche Dienstleistungen lehnt das Unternehmen gut begründet ab ?

Der allseits fähige Spediteur, der alle Forderungen aller Kunden abdecken kann ist bis heute nicht geboren – unter der großen Anzahl aller Unternehmen -.

Insofern ist es wichtig die eigenen Fähigkeiten des Unternehmens zu beschreiben, z.B.: „Spezialist für Lebensmittel-, Papier-, Gas-, Gefahrgut- oder Schwerguttransporte“. Diese Spezialisierung ist dann noch weiter zu detaillieren, damit die Kundenzielgruppe sich wieder erkennt und alle Mitarbeiter der Spedition die Leistungsbereiche des Unternehmens abgrenzen können.

Welche Produkte der Kunden kann der Spediteur überhaupt handhaben – lagern, behandeln, kommissionieren, transportieren - ?

Hier sind die Produktgruppen der Kunden zu beschreiben, z.B.: in Lager-, Stau- und Handlingvorschriften, damit der einzelne Mitarbeiter diese Produktgruppen im täglichen Umgang wiedererkennt.

Welche IT Lösungen stehen zur Verfügung, um die Informations-bedürfnisse der Kunden auch erfüllen zu können ?

In Speditionen werden laufend neue Softwareprodukte eingeführt. Der Umgang mit der Software ist allen betreffenden Mitarbeitern zu vermitteln, damit die Optimierungspotenziale der neuen Software auch ausgenutzt werden können. Die Außendienstmitarbeiter sind regelmäßig über alle IT-Lösungen zu informieren, damit diese den Kunden dargestellt werden können.

Steht im Unternehmen das notwendige Fachwissen zur Verfügung, um die Kundenanforderungen erfüllen zu können ?

Auf welche Mitarbeiterqualifikationen kann das Unternehmen zurückgreifen ? Welche fachlichen und persönlichen Stärken und Schwächen besitzen die Mitarbeiter ? Sind diese Potenziale der Geschäftsführung und allen leitenden Mitarbeitern bekannt ?

Werden die Beteiligten überhaupt entsprechend Ihrer Qualifikation und ihren eigenen Wünschen im Unternehmen eingesetzt ?

Wann haben Sie Ihre Mitarbeiter nach den vorhandenen Qualifikationen und (Karriere-)Wünschen letztmalig befragt ? Gibt es überhaupt Ansätze im Unternehmen sich darüber regelmäßig den Kopf zu zerbrechen ?

Dieser Fragenkomplex kann nur innerbetrieblich durch eine fachlich versierte Begleitung, auch von einem externen Berater, beantwortet werden. Häufige Realität ist, daß diese Fragen nach dem Einstellungsgespräch nicht mehr gestellt werden, obwohl sich die Marktanforderungen permanent wandeln. Ein jährlich sich wiederholendes Mitarbeitergespräch, daß einen konstanten Fragenkomplex abdeckt, hilft jedem Unternehmen weiter.

Was hindert das Unternehmen daran diese grundsätzlichen Fragen zu klären ? Allein die Belastung aus der Tagesarbeit wird es nicht sein. Nämlich mit folgenden

Aufgabenstellungen wird viel Zeit vergeudet:

Bearbeitung von Kundenreklamationen,

Schadenbearbeitungen,

Ursachenforschung für Kundenverluste,

Lösung technischer Probleme,

Lösungssuche in der Technik nicht genutzter Anwendersoftware anstatt in Hemmnissen bedingt durch die Anwender dieser Technik,

Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter nach der Kündigung eines Leistungsträgers, anstatt Einsatz und Betreuung dieser Leistungsträger während der Beschäftigungszeit. Einen Teil dieser hausgemachten Probleme könnte vermieden werden, wenn o. g. Fragen regelmäßig gestellt und beantwortet werden würden. Die Ursachen der eingetretenen Fehler werden nicht behoben, aber deren Auswirkungen zeitaufwendig bearbeitet !

Warum sprechen im zunehmenden Maße Vorgesetzte nicht mehr mit Ihren Mitarbeitern ? Warum werden, wenn überhaupt, nur arbeitsplatzbezogene Themen, d.h.: kundenorientierte Anforderungen besprochen ? Der praktische Einsatz von e-mail – Funktionen kann ein persönliches Gespräch auf Dauer nicht ersetzen. Wäre dem so, dann würden sich Kunden mit Ihren Lieferanten nicht mehr persönlich treffen; dann gäbe es keine Konferenzen mehr.

Die o. g. Fragen zielen per Saldo alle in die gleiche Richtung. Wir beschäftigen uns viel zu sehr mit Zahlen, Daten, Fakten. Diese besitzen sehr wohl ihre Bedeutung, verdrängen aber ein weiteres wichtiges Feld.

Mitarbeiter wollen Orientierung haben, sie wollen wissen wo es lang geht. Sie brauchen auch Rückmeldungen von ihren Vorgesetzten, damit sie wissen wie sie von ihm beurteilt werden; was von ihnen erwartet wird.

Alle Mitglieder eines Unternehmen tauschen täglich Fakten aus, mit denen sie immer Emotionen verbinden. Sei es das sie diese empfangen oder selber senden.

Ein Vorgesetzter der diese emotionale Ebene nicht wahrnimmt, wird auf dieser Ebene von seinen Mitarbeitern nicht respektiert.

Ein Vorgesetzter der augenscheinlich einen zu geringen fachlichen Hintergrund besitzt – Mitarbeiter nehmen diesen subjektiv wahr – wird nur dann bei seinen Mitarbeitern fachliche Autorität ernten, wenn er sich den Mitarbeitern gegenüber öffnet und seine Defizite abbaut. Das Argument: „Ich habe anderes zu tun als den Inhalt des Vertrages XY zu kennen“ hilft nicht weiter.

Ein Vorgesetzter der sich auf seine hierarchische Position zurückzieht, wird keine Akzeptanz erzielen, vielmehr wird er von JA - Sagern umgehen.

Die Lösungsansätze dieser Problemstellungen beginnen dort, wo die Ursachen zu finden sind: Am Arbeitsplatz der jeweiligen Vorgesetzten und seiner Mitarbeiter.

Um hier die Zielplanung für o.g. Bereiche zu definieren und bis auf die Sachbearbeiterebene „herunter zu brechen“ und zu realisieren ist es zuerst wichtig auf der Beziehungsebene zwischen den Beteiligten im Unternehmen Klarheit zu schaffen. Beziehungen werden aber nur dann geklärt, wenn die Beteiligten miteinander sprechen und nicht ausschließlich Fakten über die Sachlage der zu bearbeitenden Aufgaben austauschen.

Wenn Vorgesetzte mit Ihren Mitarbeitern erreichbare Ziele erarbeiten, die Zielerreichung überwacht und beurteilt wird, dann bekommen Mitarbeiter Orientierung.

Wenn Vorgesetzte wieder mit ihren Mitarbeitern und mit ihren Kollegen kommunizieren, Emotionen zeigen und zu ihnen stehen, werden auch ihre Mitarbeiter und Kollegen das gleiche tun – dann findet Kommunikation im wirklichen Sinn des Wortes statt.

ZUSAMMENFASSUNG

Zielplanung:

- + Legen Sie meßbare Unternehmensziele sowie Leistungs-, Ertrags- und Kostenkennzahlen - fest
- + Definieren Sie Ihre Kundengruppen und damit Gütergruppen für die Sie logistische Dienstleistungen erbringen wollen
- + Überwachen Sie die Anforderungen an Ihr Unternehmen, sprechen Sie mit Ihren Kunden über die anstehenden Veränderungen
- + Verschaffen Sie sich Gewißheit über die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter
- + Stellen Sie die benötigten Qualifikationen fest. Aus dem Soll/IST-Abgleich ergibt sich das Weiterbildungspotenzial.
- + Legen Sie fest welche IT-Lösungen Sie in x Jahren anstreben, welche Dienstleistungen Ihr Unternehmen seinen Kunden anbieten will und kann.
- + Definieren Sie welche Dienstleistungen Sie in jedem Fall selber erbringen oder einkaufen wollen.

Beziehungsplanung:

- + Legen Sie regelmäßige Abteilungsbesprechungen fest, überwachen Sie die Ergebnisse
- + Stellen Sie sicher, daß Informationen der Geschäftsführung alle betreffenden Mitarbeiter auch erreichen
- + Legen Sie fest, wie Mitarbeiter auch die Geschäftsführung erreichen können
- + Bestimmen Sie, welche Informationen die leitenden Mitarbeiter allen Beteiligten zu informieren haben
- + Versuchen Sie „Hierarchieschranken“ im Unternehmen zu erkennen und abzubauen. Allein die stets offene Tür hilft nicht weiter.
- + Legen Sie fest, daß mindestens einmal im Jahr jeder Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern ein Zielvereinbarungsgespräch zu führen hat und die Ergebnisse und Folgemaßnahmen ihnen bekannt werden.
- + Stellen Sie sicher, daß die Vorgesetzten sich um ihre Mitarbeiter kümmern.

Hamburg, den 15.12.2004
R.Zopp

Veröffentlicht: Deutsche Verkehrs Zeitung vom 21.12.2004