Der richtige Weg zum Ziel

Bei vielen Mittelständlern in der Logistik sind Planung und Strategie nicht vorhanden. Die Gründe dafür sind unterschiedlich, ob es Zeitmangel oder Sorgen vor dem Aufwand sind.

Simon Leopold

Ilka Stiegler

Doch wie wird eine Strategie erarbeitet? Am Anfang steht immer die klare Festlegung von Unternehmenszielen: Was soll langfristig erreicht werden und wofür will das Unternehmen stehen; bis wann soll welcher Meilenstein erreicht werden? Simon Leopold und Ilka Stiegler, Geschäftsführer und Geschäftsführerin der ABG Marketing GmbH & Co. KG, geben hierzu ihre Tipps.

Analyse und Kurs. Um den „richtigen Weg" zu finden, ist zunächst die Analyse notwendig: Wo steht das Unternehmen? Zahlen, Daten und Fakten werden zusammengetragen und ausgewertet. Mit der Strategie wird anschließend der Kurs bestimmt, wie die festgesetzten Ziele erreicht werden können. Dafür werden die verschiedenen Planungsbereiche eines Unternehmens einbezogen: An welche Zielgruppen werden die Produkte verkauft, welche Dienstleistungen werden besonders genutzt? Welche Kapazitäten werden insgesamt benötigt – vom Personal bis hin zum Fuhrpark? Wie werden die optimalen Rechtsnormen gestaltet? Was ist der optimale Finanzierungsmix für den ganzen Prozess und was gibt es steuerlich zu beachten?

Grundlagenarbeit. Die Basisfrage für einen erfolgreichen Verkauf der Dienstleistungen lautet: Was verkaufen wir wem, wie und zu welchem Preis? Hier müssen die vorhandenen Kundenstrukturen und Geschäftsbereiche überprüft werden, um zu wissen, wo und mit was im Unternehmen Geld verdient wird – oder eben auch nicht. In diesem Zusammenspiel wird auch die Kalkulation der Produkte überprüft, z. B. die benötigten Arbeitszeiten sowie Transportneben- und Flottenkosten. Gibt es z. B. Geschäftsbereiche, die defizitär sind oder Serviceleistungen, die zwar kundenorientiert, aber leider unwirtschaftlich sind?

Kommunikation. Mit diesen Erkenntnissen lässt es sich gut in den Bereich der Kommunikation einsteigen. Wenn das Unternehmen weiß, welche Geschäftsbereiche mit welchen konkreten Produkten und Leistungen es künftig anbieten will, kann man die Zielgruppen ableiten und bestimmen. Mit diesem Wissen lassen sich die Kommunikationsstrategie und Positionierung am Markt aufstellen sowie zielführende Maßnahmen mit Budgetierung erarbeiten. Die Spielwiese der Kommunikation ist riesig und reicht z. B. von einem professionellen Erscheinungsbild über den Internetauftritt, Broschüren oder Messen bis hin zu strategischen Kooperationen.

Anpassung. Auch die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens sollten an die Strategie angepasst werden. Oftmals ist in den letzten Jahren aus einer ehemals „handvollen" Belegschaft ein typischer Mittelständler herangewachsen, aber Strukturen und Prozesse wurden nicht verändert. Es gibt oft kei-

ne klaren Zuständigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, Stellenbeschreibungen fehlen, vorhandene Software wird nicht effektiv genutzt, jede Kleinigkeit wird zum Chefproblem. Die Folge sind operative Defizite, die sich auf Liquidität und Ertrag niederschlagen. Um die Strukturen an die neue Strategie anzupassen, wird zunächst der Ist-Zustand aufgenommen. Aus diesem Wissen lassen sich Stärken und Schwächen sowie erste Lösungsansätze definieren. Diese werden dann entsprechend ausgearbeitet und anschließend im Unternehmen eingeführt.

Finanzierungsmix. Resultierend aus der Unternehmensplanung lässt sich der Investitions- und Finanzierungsbedarf festlegen: Wie wird die neue Strategie finanziert, welche Modelle und Geldgeber sind die passenden? Wichtig ist z. B. die Fristenkongruenz der Finanzierung – Logistikhallen oder Spezialfahrzeuge sollten z. B. langfristig finanziert werden. Generell bleiben die Banken auch weiterhin die wichtigsten Geldgeber im Mittelstand. Ergänzend dazu werden aber immer stärker alternative Finanzierungsmodelle zur Erhöhung des finanziellen Spielraums eingesetzt, vor allem Factoring, Sale-and-lease-back oder Beteiligungskapital.

Umsetzung. Aufgrund der Komplexität des Planungs- und Strategieprozesses sowie des benötigten umfangreichen Fachwissens in vielen Bereichen, kann eine externe Unterstützung hilfreich sein. Im Beratungsverbund ABG-Partner werden Strategieprozesse meist vom Team der Unternehmensberatung begleitet und zentral gesteuert. Bei Bedarf nehmen die Consultants dann Rechtsanwälte, Steuerberater oder Kommunikationsexperten dazu, um die einzelnen Fachthemen aufzubereiten. Auch bei der Umsetzung unterstützen die Experten oft.
Ein letzter Tipp von den Experten: Eine erfolgreiche Strategieumsetzung bedeutet dranbleiben, immer wieder kontrollieren und bei Bedarf optimieren.

Fotos: ABG-Partner

Rechtsformüberprüfung

Zum Strategie- und Planungsprozess gehört auch die Überlegung: Hat das Unternehmen die geeignete Rechtsform für seine Ziele? Es gilt – neben möglichen rechtlichen Auswirkungen, z. B. von Haftungsfragen bei einer angedachten Expansion ins Ausland – auch steuerliche Vergleiche vorzunehmen. So hat jede Rechtsform steuerliche Vor- und Nachteile. Oft kann z. B. eine Ausgliederung einzelner Geschäftsbereiche in andere Gesellschaften sinnvoll sein. Auch eine Überprüfung der AGBs und aller Verträge im Unternehmen ist wichtig, denn diese sind oft viele Jahre nicht an die aktuelle Entwicklungen angepasst worden.