

Mitarbeiter stärker einbinden

Manager müssen im Landverkehrsnetz neue Führungsstrukturen und Tools einsetzen

Die Stimmung im europäischen Transportmarkt ist angespannt. Weder Verlagerer noch Spediteure können gegenwärtig einschätzen, wohin die Reise geht. Um zukunfts-fähige Entscheidungen zu treffen, müssen Manager ihr Führungs- und Netzwerksystem anpassen: Sie brauchen eine breitere Basis durch Mitarbeiterbefragung und eine Unternehmenspolitik, die sich an Lang- oder Mittelfristzielen ausrichtet.

von Dr. Stefan Iskan
und Joris D'Inca

Landverkehrsmanager haben sich darauf einzustellen, dass die unberechenbaren Schwankungen der Märkte zur Norm werden. „Navigieren auf Sicht“ sowie schnelles Entscheiden wird immer wichtiger. Dabei steigt die Gefahr von Fehlentscheidungen.

Wie kann in diesem Marktumfeld das Management verbessert und das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert werden? Folgende Ansätze könnten helfen:

- Setzen von langfristigen Zielen (Visionen)
- Blick aufs Ganze und Netzwerkdenken entwickeln
- Transparenz und Frühwarnsysteme unter Einbindung aller Mitarbeiter installieren
- Kultur der Fehlertoleranz und offenen Kommunikation leben
- Führungssysteme anpassen und Management weiterentwickeln
- Zentrales Netzwerkmanagement stärken.

Frühindikatoren, die Veränderungen im europäischen Landverkehr anzeigen und damit eine Reaktion im Netzwerk notwendig machen, gibt es viele. Hierfür haben Unternehmen eine ganze Reihe von Kennzahlen entwickelt. Doch Finanzkennzahlen bringen relativ wenig, da diese vergangenheitsorientiert sind. Wer Alarmsignale frühzeitig erkennen will, muss neue Wege gehen.

Mitarbeiter als Frühindikator

Die Organisation muss die Fähigkeit erarbeiten, Markt-, Kunden- und Wettbewerbsentwicklungen erkennen zu können. Verblüffend ist, dass die eigene Belegschaft so gut wie nirgends in der Branche Bestandteil des Alarmsystems ist. Das gilt sowohl für Expeditionen mit 50 wie auch mit 25 000 Mitarbeitern. Das Potenzial dieser breiten Mitarbeiterbasis, die wie „Fühler“ eng am Markt sind, wird oft nur unzureichend oder zumindest zu wenig systematisch genutzt.

Wenn es gelingt, die Mitarbeiter regelmäßig mit wenigen strukturierten Fragen über Marktentwicklungen einzubinden, erhalten Landverkehrsmanager Früherkennungsmuster. Die Fragen über die Markt- und Kundensituation können sich um Auslastung, Produktionsvolumenentwicklung, Preisentwicklungen, geplante Investitionen, Belegschaftsveränderungen und Wettbewerbsentwicklung drehen. Jede Aussage kann einen Beitrag zur Früherkennung liefern und stützt die Entscheidungsfindung.

Grundvoraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Führungskräfte eine Kultur der Offenheit fördern. Eine Kultur, die das Bewusstsein schafft, dass Probleme und unangenehme Entwicklungen zum Geschäft gehören und oft auch Chancen darstellen. Dabei muss auch das Management die



Nicht der Gewinn der einzelnen Niederlassung oder eines Landes steht bei Entscheidungen im Vordergrund, sondern es richtet sich alles am Wohl des gesamten Netzwerkes aus.

Mitarbeiter regelmäßig über Entwicklungen informieren und die Mitarbeiter hiervon nicht ausgrenzen (kein Herrschaftswissen zulassen). Die Kollegen müssen sich in den Gesamtprozess eingebunden fühlen und ihre Erfahrungen einbringen können. Ein bloßes Abfragen hilft nicht weiter und führt nur dazu, dass die Antworten eher vernachlässigt werden.

Gefordert ist in Netzwerken eine schnellere, umfassendere und vor allem offenere Kommunikation über Hierarchien und Regionen hinweg. Die Vision muss auf jeden einzelnen runter gebrochen werden. Also, „das bedeutet für dich das und das ...“.

Auch bei der Fehlerbehandlung muss eine neue Kultur einziehen. Nicht die Frage „wer ist schuld“, sondern „wie können wir das beim nächsten Mal besser machen“ muss im Vordergrund stehen.

Entscheidungen wirken lange nach

Manager sagen über Veränderungen in ihrer eigenen europäischen Landverkehrsorganisation oft: „Wenn ich heute am Steuerrad drehe, dann spüre ich die Bewegung des ‚Tankers‘ erst Jahre später.“ Dabei sprechen sie die Schwierigkeit an, Entscheidungen in einem sehr dezentral geführten Unternehmen auch durchzusetzen.

Steht die Philosophie vom „Entrepreneur vor Ort“ und damit die Gewinn- und Verlustmessung auf lokaler Niederlassungsebene der eigenen Organisationsentwicklung im Wege? Ja. Die richtige Balance zwischen zentraler und dezentraler Netzwerksteuerung ist herzustellen. Dabei muss jede Entscheidung für das Gesamtunternehmen einen Vorteil bringen und nicht für einzelne Regionalorganisationen. Diese strategische Gesamtsicht einzubringen ist eine der schwierigsten Aufgaben für Landverkehrsmanager.

Eine Hilfe bei der kurzfristigen Entscheidungsfindung liefern langfristige Ziele und Visionen. Diese set-

zen den Rahmen aus Sicht einer langfristigen Entwicklungsperspektive. Entscheidend ist hierbei, die Vision mit emotionalen Komponenten zu koppeln. Reine Aussagen über angestrebte Marktziele reichen nicht, will man die Belegschaft überzeugen und mitziehen.

Belohnung gehört dazu

Damit stellt sich die Frage nach der Belohnung oder Erfolgsbeteiligung der Regional-, Landes- und Niederlassungsleiter. Solange die teilweise sehr individualisierten Führungssysteme im europäischen Landverkehrsnetzwerk nicht mit Gesamtnetzwerkzielen ergänzt werden, sind solche Initiativen nicht erfolgversprechend.

Beispiel: paarige Rundlaufverkehre. Die lokalen Disponenten werden auch weiterhin ihre eigenen Verkehre im Hinblick auf die eigene Niederlassungs-P&L (Profit & Loss) optimieren. Ganze Landesgesellschaften wird es auch weiterhin nicht interessieren, dass ein anderes Netzwerkland dringend auf Rückladungen aus ihrem Gebiet angewiesen ist, um wettbewerbsfähige Verkehre anbieten zu können.

Diese Steuerungsaufgabe fällt nicht nur für große und mittelständische Landverkehrsanbieter an, wie DHL Freight, DB Schenker, Kühne + Nagel oder LKW Walter, sondern auch für Stückgutkooperationen wie System Alliance, Cargoline oder IDS. Dafür werden Manager gebraucht, die die Sicht fürs Ganze haben, strategisch denken, entscheidungsfreudig sind und eine Kultur der Offenheit und Fehlertoleranz vorleben. Das gilt sowohl in der Zentrale als auch in den Niederlassungen.

Dr. Stefan Iskan Direktor, Iskan Advice, Nürnberg, Sindelfingen, Ludwigshafen
Joris D'Inca Partner, Oliver Wyman, Zürich, Leiter Practice Transportation, Europa & Naher Osten
hector@dvz.de

SERIE Profitabler werden

7. Juni: Stellschrauben
2. Juli: Managementfehler reduzieren
Künftige Themen: Organisation verschlanken, Produktion industrialisieren, Tendermanagement optimieren, Aufträge strikt implementieren, IT-Fähigkeiten verbessern, Wissen für Wachstumsmärkte