

## Reichhart Logistik Gruppe: Logistik-Dienstleister entwickelt unternehmensweite Vorgaben

Die Reichhart Logistik-Gruppe ist in besonderem Maße auf spezialisiertes Know-how angewiesen und war damit – bisher – stark von Spezialisten im eigenen Unternehmen abhängig. Das Unternehmen hat die Herausforderung angenommen. Ein Beispiel Guter Praxis: Reichhart Logistik hat es geschafft, internes Wissen systematisch zu erschließen, zu sichern und zu verteilen.

### Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Reichhart Logistik hat eine Balanced Scorecard eingeführt – nach der hauseigenen Terminologie des Unternehmens hier im Folgenden „Durchgängige Nachhaltige Strategie (DNS)“ genannt.

Damit erreichte man gleich mehrere Ziele:

- ▶ Die DNS gestattet es, die **Strategie** des Unternehmens an jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter weiterzugeben.
- ▶ Seit Einführung der DNS haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre **Arbeitsziele** transparent vor Augen.
- ▶ Die DNS deckt auf, wie sich die **Wissensweitergabe** optimieren lässt.
- ▶ Diese BSC-Lösung ermöglicht, neben dem Finanzcontrolling, die **Steuerung** von Innovationen und Prozessen – also auch den Aufbau und die Weitergabe von Wissen. Beides ist als Aufgabe in den individuellen DNS der Führungskräfte festgehalten.

### Ausgangssituation und Ziele: Logistik-Dienstleister entwickelt unternehmensweite Vorgaben

#### Starkes Wachstum

Seit mehreren Jahren verzeichnet Reichhart hinsichtlich Mitarbeiterzahl und Umsatz ein anhaltendes Wachstum in der Größenordnung von jährlich 15 bis 20%. Der Löwenanteil davon – etwa 80 bis 90% der Neuaufträge – entfällt auf Bestandskunden.



### Reichhart Logistik Gruppe



▶ <b>Firmensitz</b>	Gilching (Bayern)
▶ <b>Branche</b>	Transport und Logistik
▶ <b>Produkt</b>	Transport- und Logistiklösungen
▶ <b>Gegründet</b>	1967
▶ <b>Mitarbeiter (2006)</b>	500
▶ <b>Ansprechpartner</b>	Melanie Theil: info@reichhart.eu
▶ <b>Internet</b>	www.reichhart.eu

### Unternehmerisches Denken und Handeln fördern

Am Anfang standen daher Fragen wie diese: Wie können wir die Eigenverantwortung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen? Wie stellen wir sicher, dass ihre tägliche Arbeit auf die Unternehmensziele ausgerichtet ist? Und nicht zuletzt: Wie können wir das Wissen des Unternehmens systematisch weitergeben und sichern?

„Unser Ziel war, unsere Mitarbeiter zu  
Unternehmern im Unternehmen zu machen.“

Alexander Reichhart,  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
Reichhart Logistik Gruppe



### Rentabilität steigern, spezifisches Unternehmens-Know-how sichern

Ausgangspunkt war der Wunsch, die Qualität zu steigern; gleichzeitig sollten jedoch die Strukturen



**„Wir wissen, wie's geht –  
das ist unser wichtigstes Kapital.“**

Michael Jackl, Geschäftsführender  
Gesellschafter der Reichhart Logistik Gruppe

schlank bleiben und die Kosten niedrig. Der Hintergrund: Vor allem im Bereich Logistik und Sondertransporte hat Reichhart durch lange Erfahrung ein wertvolles Spezialwissen gesammelt. Dieses Wissen galt und gilt es zu sichern und für das Unternehmen nutzbar zu machen.

#### **Orientierungs- und Entscheidungshilfe für Mitarbeiter**

Eine Balanced Scorecard wurde als guter Überbau für diese Ziele angesehen. So war als erstes Ziel eine klare Strategie erforderlich, an der sich alle orientieren konnten. Eine solche Strategie existierte zuvor nur im Finanzbereich. Nun ging es darum, Prozess-, Kunden- und Mitarbeiterstrategien mittels Kennzahlen einzubinden. Auch weiche Indikatoren sollten gewertet werden.

#### **Was konkret im Unternehmen geschieht**

Entscheidendes Wissen sichern und verteilen: vor dieser Aufgabe stehen viele Unternehmen. Der Transport- und Logistikspezialist Reichhart hat die Lösung an seine strategischen Unternehmensziele gekoppelt – und ebenso konsequent wie pragmatisch in die Tat umgesetzt.



#### **Festlegen der Strategie durch die Geschäftsleitung**

Über die Konsequenz der Weichenstellung war man sich bei Reichhart Logistik einig: Strategie und Ziele sollten nicht bei der Geschäftsleitung hängen bleiben, sondern unternehmensweit greifen. Anders gesagt, die Strategie musste auf jede(n) Einzelne(n) und jedes individuelle Arbeitsfeld abgebildet werden.

#### **Von der Vision zu operativen Zielen und Maßnahmen**

So wurde ein Regelkreislauf entworfen, der die Durchsetzung der Strategie sicherstellen konnte. Als erstes wurde die neue Strategie auf der Führungsebene entworfen – die sich in die vier Bereiche Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter unterteilt –, dann jedoch der gesamten Belegschaft bekannt gegeben. Im nächsten Schritt sollte jede(r) im Unternehmen die Gesamtziele des Unternehmens auf die jeweiligen individuellen Ziele herunterbrechen. Aus diesen Zielen wurden wiederum die dafür erforderlichen individuellen Maßnahmen bestimmt und zum Prüfen der Zielerreichung geeignete Kennzahlen festgelegt. Das Resultat wurde mit der Geschäftsleitung in einer Feedbackrunde abgesprochen, diskutiert und schließlich ausgeführt. Sollten sich hierbei Änderungen ergeben haben, wurde der Regelkreislauf noch einmal durchlaufen, bis das Ergebnis zufrieden stellte. Am Ende standen also klare Zielvereinbarungen für jede(n) Einzelne(n) im Team Reichhart. Unerlässlich dafür war eine fortwährende Motivationsarbeit von Seiten der Geschäftsleitung.



**„Wir haben eine Vision und Strategie entwickelt, die gemeinsam mit den Mitarbeitern in der täglichen Arbeit nachhaltig umgesetzt wird.“**

Alexander Reichhart, Geschäftsführender  
Gesellschafter der Reichhart Logistik Gruppe

Wichtig war außerdem, Transparenz über die Zahlen der einzelnen Bereiche zu schaffen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten wissen, was sie erwartet und was von ihnen verlangt wird.

Die Umsetzung erfolgte mit Hilfe der Balanced Scorecard. Das Projekt startete im Mai 2002 mit einem Brainstorming in der Führungsetage, der gemeinsamen Strategieentwicklung und Zieldefinitionen für die ersten sechs Monate. Es folgte eine Kick-Off-Veranstaltung für die obere Führungsriege, bei der Visionen und Strategie vorgestellt wurden. Der Arbeitsauftrag lautete, die eigenen langfristigen (Wissens-) Ziele zu definieren.

Bei der Umsetzung bestand ein Anfangsproblem darin, dass die Ziele zumeist nicht konkret genug gefasst waren. In einer zweiten Runde bekam man diese Schwierigkeit dann gut in den Griff: aufbauend auf den gesammelten Erfahrungen fiel es leichter, die Ziele zu konkretisieren. Das Hauptaugenmerk lag weiterhin recht pragmatisch auf der Anwendbarkeit, denn man wollte nicht zu sehr in die Theorie „abrutschen“. Die ersten Feedbackrunden gestalteten sich allerdings recht aufwändig – dies vor allem durch die relativ große Anzahl von Abteilungsleitern und Standortkoordinatoren, die der oberen Führungsriege angehören.

## Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter sollten die breite Akzeptanz der neuen Linie fördern und gleichzeitig als ein Steuerungssystem für den Unternehmenserfolg fungieren – eine Strategie, an der alle mitarbeiten konnten, und zu der es kein strikt durch die Geschäftsleitung vorgegebenes, aufgezwungenes Konzept gab.

Dank dieser Zielvereinbarungen erfahren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Detail, welche Strategie die Geschäftsführung verfolgt, und mehr noch, wie sie konkret dabei mithelfen können. Es entstand ein ganzheitliches und umfassendes Steuerungssystem, basierend auf regelmäßigem Reporting und Feedback an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um diese auch an dem Erfolg durch die DNS zu beteiligen.

Ein weiterer Vorteil: Im Zuge dieser Umstellung wurden die Abteilungsleiter dafür gewonnen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Insbesondere betraf das die Akquise, die zuvor im wörtlichen Sinne Chefsache gewesen war. Ab sofort sah sich auch die Managementebene in der Pflicht, Neuaufträge heranzuziehen.

Für jede Abteilung wurden Zielvereinbarungen festgehalten und auf einem DIN-A4-Papier ausgegeben, damit alle ihre Ziele beständig vor Augen haben. Bei den DNS für einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter achtete man darauf, dass sie auf einer Seite Platz finden, damit die Übersicht gewahrt bleibt. Jede(r) überwacht die eigenen Ziele selbst und trägt die relevanten Kennzahlen in eine vorgegebene Excel-Tabelle ein. Sie oder er hat somit stets die Kontrolle darüber, welche Ziele schon erreicht sind und auf welche anderen man noch hinarbeiten muss.

### Harte Nuss: die „weichen“ Fakten

Nun sind allerdings nicht alle Ziele gleich gut erfassbar und messbar. So sind die Kennzahlen in dem Finanz- und Kundenbereich leichter zu überprüfen, da es sich hierbei naturgemäß vornehmlich um Zahlen handelt. Dagegen sind die Kennzahlen für die Bereiche Mitarbeiter und Prozesse eher nicht

so griffig, sondern müssen häufig indirekt über so genannte Soft Facts erfasst werden. Soft Facts zeichnen sich durch eine gewisse Unschärfe bei der Zielvorgabe und -erreicherung aus. Um bei der Beurteilung der nicht quantifizierten Ziele Willkür auszuschließen und möglichem Unmut in der Belegschaft vorzubeugen, muss die Geschäftsleitung in den Gesprächen viel Feingefühl beweisen.

Die Konsequenzen für Nichteinhalten oder Erfüllen der Vorgaben konnte man noch nicht unmittelbar nach Einführung der Zielvereinbarungen voll geltend machen. Vielmehr brauchten beide Seiten – Arbeitnehmer wie Geschäftsleitung – eine Eingewöhnungszeit für die Feinjustierung der Vorgaben.

Seit das System richtig angelaufen ist, gibt es jährliche Feedbackrunden mit allen, die eine eigene DNS haben. Thema sind Fragen wie diese: Was lief gut, was lief weniger gut? An welchen Stellen gab es Probleme? Was können wir besser machen? Auch die Ziele stehen jedesmal aufs Neue zur Disposition.

Eine weitere Aufgabe der Balanced Scorecard (bei Reichhart, wie beschrieben, „Durchgängige nachhaltige Strategie“, DNS) ist es, Schwächen in den einzelnen Abteilungen beheben zu helfen. Auch wenn bestimmte Positionen in der DNS als selbstverständlich erscheinen mögen – die Karte gibt Anhaltspunkte und sorgt dafür, dass Schwachstellen stärker auffallen, transparenter werden und besser im Bewusstsein haften.

### Weitergabe von Wissen

Mit dem System der Durchgängigen nachhaltigen Strategie wurde zugleich ein einheitlicher Wissensstand gefördert – nicht nur bezogen auf Strategie und Unternehmensziele, sondern auch auf die speziellen Erfahrungen und das spezifische Wissen, das Reichhart Logistik kontinuierlich sammelt.

Zur Wissensweitergabe im Unternehmen führte Reichhart Logistik mehrere Maßnahmen ein, die teilweise auch als Ziele definiert sind. Unter anderem setzt man auf interne Schulungen. Zielvereinbarungen schreiben die Anzahl von Schulungen oder



Fortbildungen vor, an denen die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter innerhalb wie außerhalb der Firma teilzunehmen hat.

### Wissensvorteil durch Rotation

Einige Abteilungen von Reichhart Logistik haben die Jobrotation eingeführt: Mitglieder dieser Abteilungen tauschen vierteljährlich oder in anders festgelegtem Rhythmus ihre Aufgabenbereiche. Das funktioniert selbstverständlich nur innerhalb gewisser Grenzen – beispielsweise nicht zwischen Geschäftsleitung und Staplerfahrer. Bewährt hat sich die Rotation jedoch innerhalb der Buchhaltung oder auch innerhalb der Produktion. Denn sie führt zu mehr Abwechslung am Arbeitsplatz und steigert die Motivation der Teammitglieder spürbar. Ein weiterer großer Vorteil des Systems: Es entstehen weniger Spezialisten, Wissensmacht wird abgebaut. Denn jede(r) kennt sich in jedem Bereich aus, teilt das arbeitstechnische Wissen permanent mit den Kollegen. So steht heute der Teamgedanke viel stärker im Vordergrund. Personalausfälle etwa durch Krankheit bleiben weniger gravierend, weil sich Engpässe flexibler beheben lassen.

In jeder individuellen Balanced Scorecard der Abteilungsleiter sind Ziele festgehalten, die direkt eine Wissensweitergabe und -verbreitung beinhalten. Dazu gehören

- ▶ Jobrotation (mit Vorgabe des zeitlichen Turnus)
- ▶ Einführung eines Dokumentenmanagement-Systems (mit Zeit- und Entwicklungsstandvorgabe)
- ▶ Anzahl der im Jahr zu besuchenden Seminare

- ▶ Intensivierung des Verbesserungsvorschlagswesens (gemessen an der Zahl der Vorschläge pro Quartal)
- ▶ permanente Bereitstellung von Information und gegenseitiges Informieren über Arbeitsinhalte (gemessen an dokumentierten Gesprächen pro Quartal)

### Erfolgsfaktoren

Welche Faktoren haben sich bei Reichhart Logistik erfolgsentscheidend ausgewirkt? Zunächst ist die betont pragmatische Umsetzung der Balanced-Scorecard-Theorie zu nennen. Denn nur mit dieser „Bodenhaftung“ konnte es gelingen, das Projekt auf allen Ebenen zu verankern.

Ausschlaggebend für die Akzeptanz war eine durchgängig transparente Zielfindung, Zielsetzung und Zielerreichung. Als wichtig erwiesen hat sich ferner der Regelkreislauf (siehe oben) sowie das Steuerungssystem mit den Zielvereinbarungen. Sie wurden flächendeckend getroffen und binden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Umsetzung ein. Ein strategisches Muss bestand schließlich darin, die Umsetzung konsequent auf lange Sicht in den Blick zu nehmen.

### Welche Schwierigkeiten hat es gegeben?

Anfangs waren viele Ziele nicht klar genug definiert, sondern zu oberflächlich beschrieben. In der zweiten Zielerhebungsrunde gelang dies bereits deutlich besser. Doch schon beim bloßen Anwenden der Methode wurde schnell klar, wie gering der Abstraktionsgrad gehalten werden musste.

### Bitte Zahlen

Die Kennzahlen zu erheben gestaltete sich relativ aufwändig. Heterogene und wenig standardisierte Ziele und Zahlen machten und machen es noch immer schwierig, eine zuverlässige und einheitliche Datengrundlage zu erstellen. Das führte dazu, dass man im ersten Anlauf einige wichtige Kennzahlen wegfallen ließ. Diese Startprobleme sind allerdings inzwischen überwunden.

Die Ziele wiederum waren am Anfang teilweise zu ehrgeizig gesteckt. Als Folge „packte“ man die DNS (Balanced Scorecard) so voll, dass die Übersicht darunter litt. Erst die Erfahrung gestattete es mit der Zeit, die richtige Linie zu finden; heute sind die Ziele realistischer gesteckt.

### Alles auf eine Karte?

Geplant war ursprünglich, eine einheitliche Form der DNS für den gesamten Verwaltungsapparat einzuführen. Das ließ sich nicht realisieren. Denn man stellte fest: Die Abteilungen ließen sich nicht alle über einen Kamm scheren. So hat etwa der Personalbereich eben zu deutlich andere Aufgaben als die Buchhaltung – um nur ein Beispiel zu nennen. Daher galt es in einem zweiten Schritt, die DNS stärker an die Bedürfnisse der einzelnen Abteilungen anzupassen.

### Nutzen

Reichhart Logistik zieht auf mehreren Ebenen große Vorteile aus seinen Wissensmanagement-Projekten. Es herrscht ein einheitlicher Wissenstand über die Ziele im Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen die Strategien der Unternehmensführung und setzen sie in ihrer täglichen Arbeit um. Die übergeordneten Ziele vor Augen zu haben, macht alle Tätigkeiten und Aufgaben transparenter. Auch für den Lagerarbeiter herrscht nun Klarheit, wohin das Unternehmen steuert. Im Gegenzug bringt die Belegschaft mehr Verständnis auf für die Anforderungen, die das Unternehmen an jede(n) Einzelne(n) stellt. Zielvereinbarungen fallen damit ebenfalls leichter – wichtig insbesondere für diejenigen, die schon vor der Einführung der „Durchgängigen Nachhaltigen Strategie“ eine Zielvereinbarung hatten.

**„Die DNS unterstützt mich dabei, die Arbeitsziele zu erreichen. Sie hilft mir, keinen Fehler doppelt zu begehen.“**

Petra Krieg,  
Personal-Team Gilching



Im Jahr 2004 waren rund 40 % der Mitarbeiter direkt oder indirekt in eine DNS eingebunden. Im Geschäftsjahr 2005 konnte die Quote auf rund 80% verdoppelt werden und für das Jahr 2006 wird eine 100%ige Durchdringung im Unternehmen erwartet.

### **Steuerungs-, nicht Kontrollinstrument**

Die DNS wird als Steuerung und Zielerreichungsinstrument angesehen. Sie unterstützt bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben und zeigt Fehler auf, die es abzustellen gilt. Sie wird nicht als Kontrollfunktion eingesetzt, sondern ist eine Dokumentation der geleisteten Arbeit und eine Hilfestellung. Positiv wirkt sie schon zum Zeitpunkt der Einstellung, da sie neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleich konkret vermittelt, was von ihnen erwartet wird.

Als förderlich hat sich das System noch in einer weiteren Hinsicht erwiesen: Unter den Verantwortlichen ist ein interner Wettbewerb (Benchmarking) entstanden, weil jeder in puncto Zielerreichung die Nase vorn haben möchte.

### **Empfehlungen**

Die Erfahrungen, die man bei Reichhart Logistik gesammelt hat, lassen sich in weitem Umfang auf andere Unternehmen in ähnlicher Situation übertragen. Am wichtigsten war es, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben, ihnen Vertrauen zu schenken. Niemand fühlte sich von oben herab behandelt oder bevormundet. Im Vordergrund stand die Einsicht: Wir ziehen alle am selben Strang.

Erfolgsentscheidend war jedoch auch der selbstverordnete Plan mit zeitlichen Vorgaben. Er sorgte dafür, dass das Projekt nicht ins Stocken geriet oder gar Maßnahmen im Sande verlaufen konnten. Dies war um so wichtiger, als der Gesamtaufwand beträchtlich war; der Weg von der ersten Idee bis zur funktionierenden DNS nahm immerhin ein volles Jahr in Anspruch. Viel Arbeit also, doch bei Reichhart weiß man: Das sollte niemanden entmutigen – der Nutzen überwiegt sehr deutlich.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (German Federal Ministry for Economic Affairs and Technology). At the top right is the logo for WissensMedia, 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the logos, there is a photograph of a smiling woman in a black blazer and pink patterned top, sitting at a desk in an office. The bottom half of the cover is a solid orange color with white text. A vertical bar with colored segments (yellow, red, green, blue) is on the left side of the text area.

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

WissensMedia  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

gefördert durch das Bundesministerium  
für Wirtschaft und Technologie

**Pragmatisch, einfach, gut –  
erfolgreicher Umgang mit Wissen**

25 Beispiele Guter Praxis aus  
kleinen und mittleren Unternehmen

[www.wissenmanagen.net](http://www.wissenmanagen.net)

Herausgeber  
VOLLMAR Wissen + Kommunikation,  
Reutlingen  
[www.wissen-kommunizieren.de](http://www.wissen-kommunizieren.de)

Gefördert durch das  
Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie  
im Rahmen des Projektes  
„KMU-Roadshow Wissensmanagement“

Stand  
Januar 2007