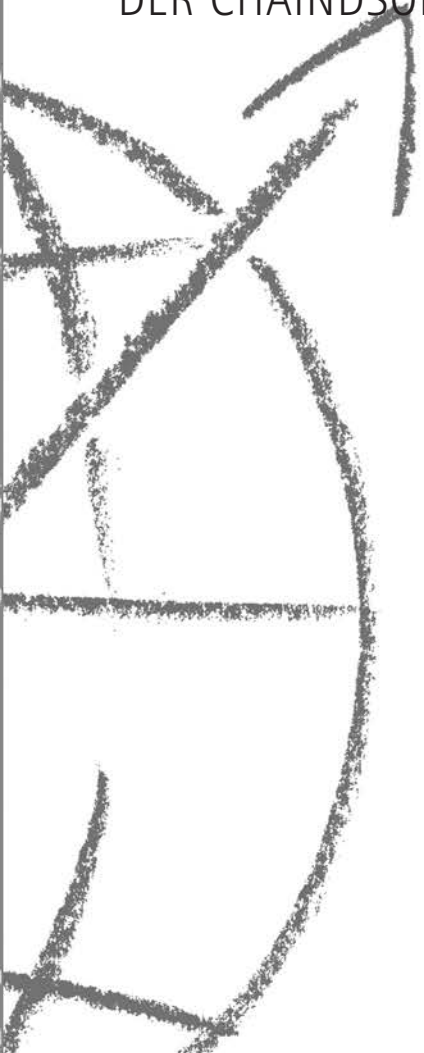


JOHANNES WEYLAND

CONSULTING IN DER LOGISTIK

AUSGLIEDERUNG DER ABTEILUNG
SUPPLY CHAIN SOLUTIONS AUS DER
EISEN-GRUPPE UND ABBILDUNG IN
DER CHAINSON GMBH & CO. KG



ABSOLVENT MSC09
(09/2010-08/2012)

INHALT

1	Einführung in die Thematik.....	442
2	Ausgangssituation	444
	2.1 Vorstellung der Elsen-Gruppe	444
	2.2 Die Marktsituation des Transport- und Logistikgewerbes	447
	2.3 Die Bedeutung von Value Added Services von Transport- und Logistikunternehmen.....	450
	2.4 Zieldefinitionen.....	451
3	Lösungsansätze.....	453
	3.1 Der Strategieprozess.....	453
	3.2 Restrukturierung der Abteilungsorganisation.....	455
	3.3 Internationalisierung.....	457
4	Marketingstrategie zur Außendarstellung des neuen Unternehmensbereiches.....	464
	4.1 Die Bedeutung des Marketing in der Elsen-Gruppe.....	464
	4.2 Mögliche Marketingstrategie anhand des Beispielproduktes Lean-Excellence.....	465
5	Fazit.....	467
	Anhang.....	471

1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

Das ständige Streben von Unternehmen nach Gewinnmaximierung und der Nachhaltigkeit am Markt ist heutzutage allgegenwärtiger denn je. Die Anfälligkeit vieler Wirtschaftsunternehmen für Unruhen an den Märkten und länderübergreifende Krisen führt dazu, dass sich viele Unternehmen sowohl intern als auch extern neu aufstellen bzw. an veränderte Rahmenbedingungen anpassen müssen. Um diesem Wettbewerbsdruck standhalten zu können, ist die kontinuierliche Weiterentwicklung oder gar eine radikale Umgestaltung des Produktportfolios notwendig.

Dieser Trend ist auch in der Transport- und Logistikbranche zu erkennen: die Überschwemmung des Marktes durch eine Vielzahl an Anbietern, eine steigende Wettbewerbssituation und weitere Herausforderungen führen zu einer Verschärfung der Situation. Zunehmende Konkurrenz zwischen den Unternehmen lässt immer weniger Spielraum, um an den Märkten zu agieren. Innovative, neue Konzepte einzelner Dienstleister werden häufig in teils mangelnder Qualität kopiert und ebenfalls am Markt angeboten, um so der Konkurrenz möglichst wenig Wettbewerbsvorteile zu überlassen. Der sich daraus entwickelnde Trend eines Überangebots von Produktbereichen und die Überfrachtung des Produktportfolios ist eine weitere Konsequenz. Eine Vielzahl an Unternehmen, deren Kernkompetenzen im Bereich des Transportes liegen, bezeichnen sich als ganzheitliche Logistikdienstleister. Diese bieten teils hochkomplexe Dienstleistungen im Bereich der Beratung an, obwohl die qualitative Umsetzung zweifelhaft erscheint. Die Abbildung solcher Dienstleistungen erfolgt sehr oft in Abteilungen namens Supply Chain Management oder Supply Chain Solutions. Die Komplexität und das bereichsübergreifend benötigte Verständnis für ganzheitliche Supply Chains ist jedoch bei den wenigsten Logistikdienstleistern in der notwendig werdenden Qualität vorhanden. Die inflationäre Benutzung der Begriffe führt daher zunehmend zu einer Abwertung des Produktbereiches »Beratung durch Logistikunternehmen«. Kundengruppen können kaum differenzieren, welcher Dienstleister für Qualität steht und welche Darstellung als oberflächlich bezeichnet werden kann. Die Konsequenz aus der teils mangelnden Performance ist eine anwachsende Unzufriedenheit. Die Abwanderung zu reinen Beratungsfirmen mit dem Schwerpunkt auf dem Supply Chain Management ist die Folge der aufgezeigten Entwicklung, die letztlich direkten Einfluss auf die Beauftragungen in dem Segment hat.

Die Fragen, welche sich aus diesem Zusammenhang für die Elsen-Gruppe ableiten können, lauten daher wie folgt:

- Spiegelt die Außendarstellung des Unternehmens aktuell die Qualität der Leistungen wider?
- Ist das auf sechs Säulen basierende Portfolio noch zeitgemäß?
- Ist es weiterhin sinnvoll, als Logistikdienstleister aufzutreten, obwohl die Spezialisierung des Beratungsbereiches die Kompetenzen eines konventionellen Logistikdienstleisters bei weitem übersteigen?

Die Antworten auf die gestellten Fragen sind aufgrund der Branchenentwicklung in den vergangenen Jahren klar mit nein zu beantworten. Daher stellen die dargelegten Punkte mitunter Gründe dar, weshalb sich die Unternehmensgruppe zu Beginn des Jahres dazu entschlossen hat, eine Ausgliederung des Unternehmensbereiches in Betracht zu ziehen. Diese Notwendigkeit stützt sich neben der angesprochenen Entwicklung jedoch noch auf weitere Faktoren.

Tatsache ist, dass sich eine Vielzahl an Dienstleistern durch alternative Produkte und Services ständig weiterentwickelt haben. Der Ursprung dieser Unternehmen liegt jedoch fast ausschließlich im Transportbereich, was auch bei der Elsen-Gruppe der Fall ist. Noch heute wird mit dem Namen Elsen für eine Vielzahl an Unternehmen der konventionelle Transportdienstleister verbunden. Einst wurde die Firmengruppe als klassisches Fuhrunternehmen gegründet und erlebte im Transportbereich mit mehreren hundert ziehenden Einheiten in den 80er Jahren seine Blüte. Der gestiegene Wettbewerb, sowie die Verschiebung der Kernkompetenz von der Transportdienstleistung zu einer Beratungstätigkeit mit hoher operativer Umsetzungskompetenz führen zu einer Neufokussierung des Kerngeschäftes der Elsen-Gruppe. Diese Entwicklung ist jedoch an vielen Unternehmen vorüber gegangen, weshalb diese noch immer die Kernkompetenz der Elsen-Gruppe in der Transportabwicklung sehen.

Um die veränderte Fokussierung potenziellen Kunden ersichtlich zu machen, ist eine Umgestaltung des Portfolios notwendig. Nur so wird die Möglichkeit geschaffen, einen erneuten Zugang zu den Kunden zu erhalten und sie über die Entwicklung zu informieren.

Ein weiterer Faktor stellt die Abteilungsorganisation an sich dar. Der Unternehmensbereich stand und steht noch immer vor einem enormen Wachstum. Alleine in den ersten beiden Quartalen des laufenden Jahres konnte durch Beratungsleistungen der erwirtschaftete Umsatz um knapp ein Drittel im Vergleich zur Vorperiode gesteigert werden. Die Steuerung und Koordination erfolgt allerdings aktuell durch nur einen Bereichsleiter, wodurch neben der Projektabwicklung im Tagesgeschäft allem voran die interne Weiterentwicklung der Abteilung massiv leidet.

Die mögliche Neupositionierung im Bereich der Beratungsorganisation bietet ebenfalls die Möglichkeit, Teile des Portfolios anzupassen. Momentan beschränkt sich die Außendarstellung auf eine lückenhafte Webseite, die lediglich einen Teil des Produktportfolios zeigt. Durch eine Neugliederung der Produktbereiche soll zukünftig ein geradliniger und professioneller Auftritt entstehen. Die klare Abgrenzung zu der Portfoliodarstellung vergleichbarer Dienstleister steht dabei im Fokus der Realisierung.

Einhergehend mit dieser Umgestaltung bietet sich die Chance, neue Absatzmärkte im In- und Ausland zu gewinnen. Durch den Branchenwechsel zur Beratungsorganisation kann das Image des Logistikdienstleisters hinter sich gelassen und die Gewinnung neuer Kunden bzw. Absatzmärkte erwartet werden.

2 AUSGANGSSITUATION

2.1 VORSTELLUNG DER ELSEN-GRUPPE

Die Elsen-Gruppe ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen, welches als Internationale Spedition Elsen im Jahr 1870 gegründet wurde. Am 1. Juli 2007 wurde das Unternehmen in Elsen logistics & more umbenannt, womit eine Umstrukturierung einherging. Das einst typische Speditionsunternehmen veräußerte sein Stückgutgeschäft und konzentrierte sich verstärkt auf logistische Dienstleistungen sowie die Entwicklung und Lösung komplexer logistischer Konzepte. Die Unternehmensgruppe entwickelte sich zu einem Systemdienstleister, welcher derzeit an 24 Standorten im In- und Ausland mehr als 1.250 gewerbliche sowie kaufmännische Mitarbeiter beschäftigt und im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatz von knapp 85 Millionen Euro erwirtschaftete. Das Geschäftsmodell der Elsen-Gruppe basiert auf sechs Säulen: der Supply Chain Solutions, den ursprünglichen Transportdienstleistungen, der Logistics Operations, dem Qualitätsmanagement, der Personaldienstleistung sowie den Shared Services.



1 | Unternehmensportfolio der Elsen-Gruppe
 Quelle: <http://www.elsen-logistics.com>, 23.09.2012.

Als Zugpferd in der Unternehmensentwicklung ist die Abteilung *Supply Chain Solutions* (im Folgenden SCS) zu bezeichnen. Die Abteilung stellt die Schnittstelle zwischen Kunden und den nachgelagerten Unternehmensbereichen dar. So werden in der Abteilung folgende Aufgabenbereiche abgewickelt:

- Neukundenakquise / Unternehmenspräsentationen
- Durchführung von Beratungsdienstleistungen
- Verweis auf nachgelagerte Unternehmensbereiche
- Begleitung von Umsetzungsprozessen in Form des »Launch-Managements«
- Business Development

Die Durchführung von Beratungsprojekten mittels eigens geschaffener Produkte steht im Vordergrund. So steht den Kunden eine Vielzahl an Produkten zur Verfügung, um akute Problemstellungen im Bereich der Logistik zu beleuchten. Ein wesentlicher Fokus der Abteilung liegt jedoch neben der beratenden Tätigkeit auf der Umsetzungscompetenz: die entworfenen Konzepte oder die aufgezeigten Einsparungen sollen realisierbar sein. So werden am Ende eines Beratungsprojektes immer Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Potenzialhebung gegeben, in denen auf die Unternehmensgruppe verwiesen wird. Durch das umfassende Portfolio besteht hier die Möglichkeit, einen Baustein zu wählen, um die aufgezeigten Potenziale umzusetzen.

Der Bereich *Transport Solutions* beinhaltet die Abwicklung konventioneller Transportdienstleistungen. Im Jahr 2006 kam es zu einer Umstrukturierung: die Eisen-Gruppe veräußerte das Stückgutgeschäft an die Firma Hellmann und fokussierte die Durchführung von Teil- und Komplettladungen. Die Umsetzung erfolgt mit Hilfe einer Flotte von ca. 60 Zugmaschinen.

Wie die in diesem Artikel beschriebenen Ausführungen aufzeigen, handelt es sich bei dem Transport- und Logistiksektor um einen hart umkämpften und teils ruinösen Markt. Trotzdem gehören der Fuhrpark und die Durchführung von Transporten im Selbsteintritt unweigerlich zum Produktportfolio eines ganzheitlichen Logistikdienstleisters und werden dementsprechend angeboten.

Im Segment *Logistics Operations* geht es um die operative Umsetzung von Logistiklösungen, mittels derer für Kunden Outsourcing Konzepte realisiert werden. Oftmals durch die Abteilung SCS entworfen und angestoßen, werden laufende operative Standorte nach einer Übergangsfrist an die Operations Organisation übergeben. Bei der Leistungserstellung handelt es sich hierbei häufig um die Umsetzung der von den Kunden ausgegliederten Logistikbereiche mittels verschiedener Gewerke. Dieses Spektrum kann von einfachen Hilfstätigkeiten, wie dem Verpacken von Fertigprodukten, über die Abwicklung der innerbetrieblichen Logistik bis hin zur Bewirtschaftung und Just-in-Time Anlieferung von Komponenten mit Hilfe eines Shuttles aus einem externen Lagerstandort reichen.

Die vierte Säule der Unternehmensgruppe ist das *Quality Management*. Hier werden dem Kunden bspw. Prüfprozesse abgenommen, die eine weitere Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Kunden erlauben. Die durchgeführten Prüfungen können dabei auf der Wareneingangsseite und somit für Komponenten, aber auch warenausgangsseitig für Fertigmateriale erfolgen. Auf beiden Seiten handelt es sich um eine verantwortungsvolle Aufgabe, die ein entsprechendes Vertrauensverhältnis und Mitarbeiterqualifikation voraussetzt. Oftmals werden die Teile nach dem Prüfungsprozess durch die eingesetzten Mitarbeiter nachbearbeitet, damit der Kunde ein den Qualitätsstandards entsprechendes Produkt liefern kann. Ein Grund für die Übernahme solcher

Zusatztätigkeiten besteht darin, dass die Elsen-Gruppe häufig in vor- und nachgelagerten Logistikprozessen für die Kunden tätig ist. Die Abwicklung zusätzlicher Dienstleistungen in einem weiteren Gewerk stellt daher Opportunitäten für die Kunden dar, um nicht wertschöpfende Prozesse kostengünstiger abzubilden.

Ein weiterer, wichtiger Wachstumstreiber in der Elsen-Gruppe wurde mit dem *Personell Management* geschaffen. Mit dieser Dienstleistung ist die Elsen-Gruppe in der Lage, den Kunden qualifiziertes Fachpersonal zur Verfügung zu stellen. Der Umfang dieses Service reicht dabei von der Gestellung gewerblichen und kaufmännischen Personals mittels Arbeitnehmerüberlassung bis hin zu der Vermittlung hochqualifizierten Personals auf Managementebene. Mit der Abbildung eines solchen Produktes im Portfolio eines ganzheitlichen Logistikdienstleisters ist es möglich, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Dienstleistern zu erarbeiten. Durch den Auswahlprozess der eigenen Personalorganisation ist es möglich, hochqualifizierte Mitarbeiter zu akquirieren und diese an den Standorten individuell einzusetzen. Zudem können hier Vorteile aufgrund tariflicher Unterschiede, wie bspw. zwischen dem IGZ-Tarifvertrag und dem IG Metall-Tarifvertrag, genutzt werden.

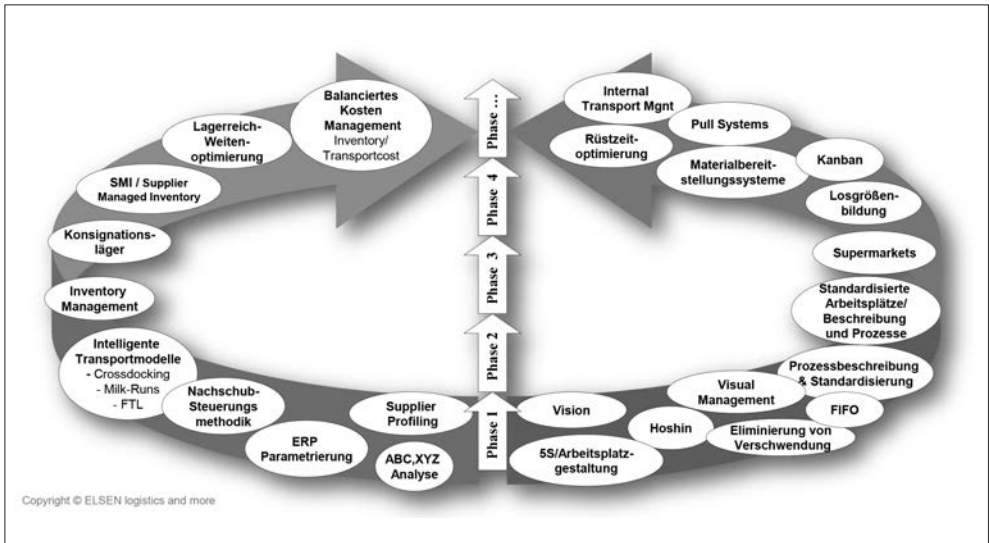
Die jüngste Säule des Produktportfolios sind die *Shared Services*. Dieser Bereich zielt erneut darauf ab, dass sich die Kunden auf die Kernkompetenzen konzentrieren und nicht wertschöpfende Aufgaben, wie in der Verwaltung oder im Facility Management, ausgliedern. So kann die Elsen-Gruppe bspw. im Bereich Procurement den Kunden an langfristig geschlossenen Lieferverträgen und günstigen Konditionen von C-Artikeln partizipieren lassen, indem das Einkaufsvolumen in das bereits bestehende der Gruppe integriert wird. Weitere Skaleneffekte aufgrund des vergrößerten Volumens stellen folglich eine weitere Win-Win Situation dar.

Dieser Produktbereich spricht jedoch ganz klar kleine Unternehmen an, die nicht über Zentralabteilungen, wie den Einkauf oder das Marketing, verfügen. Der Einsatz des Produktbereiches Shared Services bietet für eine kurzfristige Marketingmaßnahme des Kundenunternehmens eine echte Alternative.

Als Leitbild des Unternehmens gilt jedoch das von Elsen entwickelte Geschäftsmodell »Logifactoring«, eine Kombination aus Logistics und Factory, welches die Elemente von Lean-Logistik sowie Lean-Manufacturing mit dem Ziel vereint, effiziente und kostenoptimale Supply Chains zu gestalten.

Dieses Modell hat seinen Ursprung in der Abteilung SCS und wird dort im Tagesgeschäft entsprechend gelebt. Der Grundgedanke basiert auf der Lösung der folgenden Problemstellung: viele Hersteller, bspw. im automotive Bereich, legen den Fokus auf das Lean-Manufacturing (in Abb. 2 grau dargestellt). Um jedoch die kosteneffizienteste Supply Chain zu erhalten, müssen auch Parameter im Bereich der Lean-Logistics betrachtet werden. Die ganzheitliche Betrachtung und die Verknüpfung verschiedener Elemente aus unterschiedlichen Bereichen stellt die Vorgehensweise der Elsen-Gruppe bei der Erarbeitung und Konzeptionierung von Lösungen dar – getrieben durch den Anspruch, die kostengünstigste und am besten konfigurierteste Supply Chain zu gestalten.

Letztlich wird durch dieses umfassende Produktportfolio erreicht, dass die Kunden von der beratenden Tätigkeit bis hin zur operativen Umsetzung ein Höchstmaß an Qualität und Problemausrichtung erhalten. Die Entwicklung der Elsen-Gruppe vom klassischen Fuhrunternehmen zu einem ganzheitlichen Lead Logistics Provider ist daraus deutlich zu erkennen.



2 | Logifactoring Modell der Elsen-Gruppe
Quelle: <http://www.elsen-logistics.com>, 23.09.2012.

2.2 DIE MARKTSITUATION DES TRANSPORT- UND LOGISTIKGEWERBES

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt, gilt das Transport- und Logistikgewerbe als eher unattraktiv. Aufgrund der fehlenden allgemeinen Nachfrage für die angebotenen Dienstleistungen ist dieses Marktsegment besonders in Deutschland hart umkämpft.

Neben der hohen Zahl an Anbietern sind es vor allem osteuropäische Unternehmen, die aufgrund von geringeren Lohn- und Nebenkosten den Markt mit günstigeren Frachtraten und Verrechnungssätzen überschwemmen. Häufig ist hinsichtlich des Transport- und Logistikgewerbes die Rede von dem so genannten »ruinösen Wettbewerb«, da der Preiskampf durch die Konkurrenz immens hoch ist und die Margen insbesondere für die einheimischen Anbieter immer geringer ausfallen. So liegt die Umsatzrentabilität im Transport- und Logistikbereich derzeit zwischen 1 % und 3 % [Gudehus, 2005, S. 101]. Besonders der Transportbereich wird aufgrund der seit dem 01. Mai 2011 erlassenen Arbeitnehmerfreizügigkeit aller Voraussicht nach noch stärker umkämpft werden, als dies bisher der Fall war.

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass die Logistik für produzierende Unternehmen nicht zu den Kernkompetenzen gehört – eine Minimierung der Kosten wird daher häufig verlangt und auch angestrebt. Dieser Trend ist anhand von Zahlen der letzten Jahre abzulesen: so belief sich der Anteil der Logistikkosten in der Industrie im Jahr 1990 noch auf 15 % – sank jedoch bis zum Jahr 2008 auf knapp 7 %.¹ Die Senkung der Logistikkosten mit Hilfe von Beratungsprojekten bis hin zur kompletten Ausgliederung der operativen Logistik nimmt daher eine immer bedeutendere Stellung für Wirtschaftsunternehmen ein. Diese grundlegende Tendenz ist prinzipiell vorteilhaft für die Branche – sollten Wirtschaftsunternehmen jedoch einmal einen minimalen Preis für eine Dienstleistung erzielt haben, ist es sehr schwer, den Kunden davon zu überzeugen, einen höheren Preis zu akzeptieren.

Um als Logistikdienstleister konkurrenzfähig zu sein, wird versucht, nahe am Existenzminimum zu arbeiten, wodurch eine radikale Reduktion der Kosten bis hin zur Verringerung der kalkulierten Marge notwendig wird. Diese Vorgehensweise mag manchen Unternehmen zwar kurzfristig einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, langfristig führt dies in der Regel aber zu negativen Ergebnissen und endet nicht selten in einer Insolvenz. Zudem wird durch eine solche Preistreiberei der Druck auf die Logistikbranche weiter erhöht: andere Unternehmen sind gezwungen, ebenfalls die Preise für die Dienstleistungen zu senken, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die Wirtschaftsunternehmen stellen sich auf diese Konditionen ein und sind in Zukunft nicht mehr bereit, höhere Summen zu zahlen. Die Ruinösität des Logistikmarktes wird dadurch weiter vorangetrieben.

Häufig wird die Logistikbranche als Nebenprodukt bzw. »notwendiges Übel« bezeichnet, was nicht selten eine indirekte Vernachlässigung zur Folge hat. Für produzierende Unternehmen in der Automobilindustrie – deren Kernkompetenzen in der Fertigung liegen – kann dies auch als Statement genutzt werden. Trotzdem wird besonders in der Öffentlichkeit die Logistikbranche nicht wirklich als eigener Wirtschaftszweig angesehen, sondern als Nebenprodukt von Branchen, wie der Automobilindustrie oder des Handels, bezeichnet. Die Wahrnehmung des Begriffes »Logistik« beschränkt sich bei einer Vielzahl der Menschen auf Staus, verursacht durch unnötigen LKW-Verkehr.

Trotz der negativen öffentlichen Wahrnehmung stellt der Transport- und Logistikmarkt den drittgrößten Wirtschaftszweig in Deutschland dar, nach der Automobilindustrie und dem Handel.^{2 3}

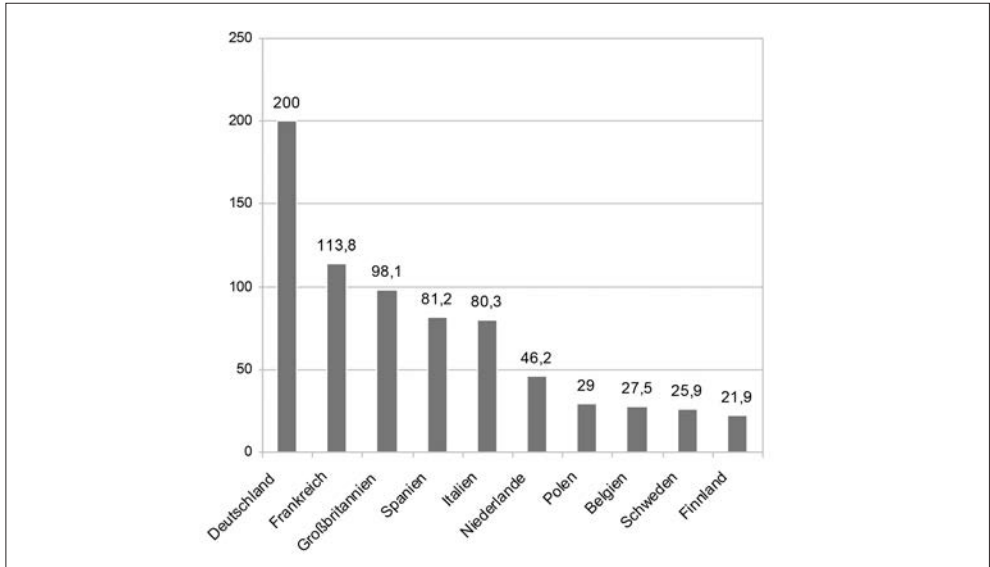
Besonders Deutschland spielt in der Transport- und Logistikbranche eine essenzielle Rolle. Als leistungsstärkste Volkswirtschaft in Europa und bedingt durch die zentrale Lage, fungiert Deutschland als Drehkreuz für einen Großteil der Materialströme in Europa, aber auch in der

1 Vgl. Anhang 1: Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten in Industrie und Handel.

2 Vgl. Welt, online.

3 Vgl. Verkehrsrundschau 1, online.

gesamten Welt. So ermittelte das Fraunhofer Institut, dass Deutschland das höchste Volumen am Transport- und Logistikmarkt in Europa besitzt:



3 | Volumen des Logistikmarktes nach einzelnen Ländern in Europa, 2009
Quelle: Fraunhofer IIS, 03. Dezember 2010.

Aufgrund der Vormachtstellung Deutschlands liegt die Spezialisierung deutscher Unternehmen im Logistikbereich nahe. Es ist daher nicht verwunderlich, dass unter den fünf umsatzstärksten Logistikunternehmen in Deutschland vier deutsche Unternehmen rangieren.⁴

Die Zukunftsaussichten in der Branche sind trotz der widrigen Umstände vielversprechend: dank der steigenden weltweiten Wirtschaftsleistung, der weiter fortschreitenden Globalisierung und der immer größer werdenden Bedeutung des Begriffes Just-in-Time wird die Transport- und Logistikbranche mit allen anderen Wirtschaftszweigen wachsen. So hat der Branchenumsatz bereits zu Beginn des Jahres 2011 wieder das Vorkrisenniveau erreicht und wird aller Voraussicht nach weiter ansteigen.⁵ Diese Entwicklung wird auch durch die neueste Erhebung der Bundesvereinigung Logistik e.V. bestätigt, die von einer steigenden Konjunktur in den kommenden Monaten ausgeht.⁶

Neben all den genannten Synergien und Zusammenhängen mit anderen Branchen ist jedoch zu erwähnen, dass die Transport- und Logistikbranche mitunter immer dann zu leiden hat, wenn in

⁴ Vgl. Anhang 2: Die größten Logistikunternehmen in Deutschland nach Inlandsumsatz aus dem Jahr 2009.

⁵ Vgl. Conmoto, online.

⁶ Vgl. Anhang 3: Logistikindikator 2011.

einer der tangierten Branchen eine Krise herrscht. So musste der Logistiksektor hart unter der Wirtschaftskrise zu Beginn des Jahres 2009 leiden, deren Auswirkungen bis heute zu spüren sind.⁷ Auch in Zukunft muss damit gerechnet werden, dass Krisen in allen Wirtschaftsbereichen direkten Einfluss auf die Branche haben.

2.3 DIE BEDEUTUNG VON VALUE ADDED SERVICES VON TRANSPORT- UND LOGISTIKUNTERNEHMEN

Neben den klassischen Transportdienstleistungen und der Lagerhaltung bietet eine Vielzahl der Anbieter noch weiterführende Value Added Services (im Folgenden VAS) in verschiedensten Teilbereichen an. Die Ziele von VAS liegen prinzipiell darin, eine klare Abgrenzung zu vergleichbaren Konkurrenten, aber auch zwischen den einzelnen Produktgruppen zu schaffen [Westermann, 2009, S. 433]. Alleinstellungsmerkmale sollen dabei helfen, Kunden an das Unternehmen zu binden und einen entsprechenden Umsatz zu generieren.

Eine im Verlauf dieser Ausarbeitung durchgeführte Recherche von mittelständigen bis zu weltweit führenden deutschen Logistikunternehmen ergab, dass nahezu alle betrachteten Logistikdienstleister eine entsprechende Auswahl an gängigen VAS anbieten können.⁸ Diese Entwicklung ist dadurch zu begründen, dass unter steigendem Wettbewerbsdruck die reine Beschränkung auf bspw. konventionelle Transportdienstleistungen nicht mehr ausreicht, um den Kunden vollends zufriedenzustellen und nachhaltig am Markt agieren zu können. Services, wie die operative Umsetzung von Logistikkonzepten und die Spezialisierung auf die Produktionslogistik mittels Beratungsleistungen, gehören bei den betrachteten Mitbewerbern zum Standardrepertoire. Dienstleistungen, wie die einheitliche Beratung und ein entsprechendes Personalmanagement mit dem Einsatz einer eigenen Arbeitnehmerüberlassung, werden noch nicht von allen Logistikdienstleistern angeboten, verbreiten sich aber zunehmend.

Die Betrachtung zeigt, wie umfassend mittlerweile die Gestaltung der Produktportfolios verschiedener Dienstleister ist. Zwar gibt es noch immer eine Differenzierung zwischen den Anbietern, was allerdings für die meisten Kunden nur schwer erkennbar ist. Dieser Umstand bildet letztlich ein weiteres Argument für die Ausgliederung der Abteilung SCS aus der Unternehmensgruppe.

Wie die vorherigen Ausführungen aufzeigen, führt der enorme Branchenwettbewerb dazu, dass sich die Unternehmen kontinuierlich breiter aufstellen. Nahezu jedes Logistikunternehmen bietet derzeit VAS auch im Bereich der Beratungsdienstleistungen an – mit teils mangelnder Qualität. All dies führt zu einem noch massiveren Wettbewerb zwischen den Dienstleistern, weshalb es für die Elsen-Gruppe Sinn macht, den Beratungsbereich in einer neuen Organisation abzubilden. Dadurch

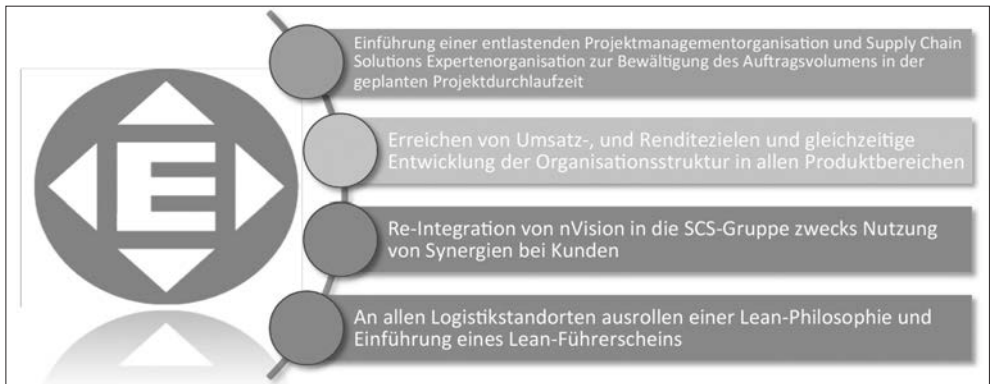
⁷ Vgl. Verkehrsrundschau 2, online.

⁸ Vgl. Anhang 4: Value Added Services ausgewählter Logistikdienstleister.

kann sich die Unternehmensgruppe auf der einen Seite auf das gekürzte Portfolio konzentrieren und weiterhin den Fokus auf die operative Umsetzung von Logistikprojekten und –dienstleistungen lenken. Auf der anderen Seite besteht für die neue Organisation die Chance, sich mit anderen Beratungsunternehmen zu messen und die Produktbereiche in einem neuen Umfeld anzubieten.

2.4 ZIELDEFINITIONEN

Wie bereits erwähnt, misst die Unternehmensführung dem Projekt der Abteilungsausgliederung wesentliches Interesse bei. So sind für das Jahr 2012 klare Zielvorgaben hinsichtlich der Projekterfüllung definiert worden:



4 | Auszug aus den Unternehmenszielen 2012
Quelle: Eigene Darstellung, Elsen Unternehmensziele.

Abbildung 3 zeigt einen Auszug der Unternehmensziele, welche durch die Abteilung SCS realisiert werden müssen. Diese wurden bereits Ende des Jahres 2011 durch die Unternehmensführung definiert. Die Erreichung dieser Ziele wird in so genannten Monthly Operations Reviews in regelmäßigen Abständen überprüft.

Wie zu erkennen, lag die Priorität auf der Entlastung der Abteilung SCS. Demnach war bereits im vergangenen Jahr angedacht, die Abteilung neu zu strukturieren, um den wachsenden Anforderungen zu begegnen. Die Idee der Weiterentwicklung hin zu einer eigenständigen Organisation ist jedoch erst im Jahr 2012 entstanden.

Die Zieldefinition der Abteilung SCS erfolgte vor dem Entschluss, die Möglichkeiten einer Ausgliederung zu bewerten. Die Abteilungsziele sind dabei stark an den Unternehmenszielen ausgerichtet und fokussieren sich klar auf das stetige Wachstum der Beratungsorganisation.



5 | Abteilungsziele 2012 der Abteilung Supply Chain Solutions
 Quelle: Eigene Darstellung, Abteilungsziele SCS

Neben dem Erreichen der Umsatzziele hat auch hier die Festigung der Stellung am Markt wesentlichen Charakter. Dabei spielt die kontinuierliche Erweiterung des Marktes in Polen und der damit einhergehende Aufbau einer eigenständigen Organisation eine tragende Rolle.

Als weiterer, hervorzuhebender Faktor ist zudem der Webauftritt zu nennen. Bereits im vergangenen Jahr wurde angestrebt, einen neuen Internetauftritt zu gestalten. Da in der heutigen Zeit das Internet hinsichtlich der Kommunikation und Außendarstellung eines Unternehmens ständig an Bedeutung zunimmt, wurde die Gestaltung des Webauftritts als Abteilungsziel Ende des Jahres 2011 definiert.

Die Ziele, die mit der Umsetzung des Projektes erreicht werden sollen, wurden bei einem Kick-Off Termin Mitte Mai durch das Projektteam erarbeitet:



6 | Ziele des Ausgliederungsprojektes
 Quelle: Eigene Darstellung.

Basis bildet die Findung eines neuen Markennamens, unter dem die neue Beratungsorganisation abgebildet werden soll. Die Auswahl des Namens stellt die strategisch bedeutsamste, aber auch schwierigste Entscheidung dar, da ein Wechsel nach der Publikation und dem Auftritt am Markt kaum noch möglich ist. Ein durchdachter Name mit dem Bezug zur Logistikberatung muss daher konzipiert werden, um nachhaltig am Markt aufzutreten. Damit einhergehend hat auch das Image des Unternehmens eine spezielle Bedeutung: die Entscheidung, ob ein dynamischer, geradliniger oder innovativer Auftritt erfolgen soll, muss ebenfalls in der beginnenden Phase getroffen werden.

Das zweite, wichtige Ziel zur Implementierung einer neuen Organisation ist die Definition des Produktportfolios. Die Abteilung SCS hat in der Vergangenheit verschiedenste Produkte entwickelt, die in der neuen Organisation entsprechend vermarktet werden müssen. Der Spagat zwischen dem Eigennamen des Produktes und dem betriebswirtschaftlichen Zweck ist hier ein Gesichtspunkt, den es zu berücksichtigen gilt. Wird lediglich der Eigenname erwähnt, kann dies schnell zu Undurchsichtigkeit und mangelndem Interesse seitens der Kunden führen. Auf der anderen Seite kann durch eine zu allgemeine Bezeichnung der Sinn des Spezialisierungsgrades verloren gehen und das Produkt in die Allgemeinheit vieler Mitbewerber abdriften. Die Bestimmung von Schwerpunkten in der Darstellung und eine geeignete Namensgebung sind hier zu beachtende Faktoren.

Einen weiteren Kernbestandteil stellt die zukünftige Organisation der Abteilung dar: durch die mögliche Gründung eines alleinstehenden Unternehmensbereiches wird es ebenfalls notwendig, Verantwortlichkeiten neu zu vergeben und eine Umstrukturierung vorzunehmen. Nur so ist gewährleistet, dass die Koordination der Kunden, Projekte und Mitarbeiter zielführend ist und die Ressourcen bestmöglich genutzt werden können.

Die beiden letzten Ziele sind unmittelbar miteinander verbunden und bilden die abschließenden Schritte des Ausgliederungsprozesses. Durch die Schaffung eines neuen Webauftritts wird direkt mit dem Markt und somit den Kunden kommuniziert. Das hier zugrunde gelegte Design entscheidet darüber, um welche Art Unternehmen es sich handelt. Mit der Live-Schaltung des Webauftritts ist letztlich auch die Gründung der neuen Organisation besiegelt.

3 LÖSUNGSANSÄTZE

3.1 DER STRATEGIEPROZESS

Wie im Vorfeld aufgezeigt, handelt es sich bei dem Logistiksektor um einen Wirtschaftszweig mit einem hohen Maß an Branchenwettbewerb und Konkurrenz. Alle am Markt vertretenen Unternehmen verfolgen das Ziel, durch entsprechende Strategien den Marktanteil weiter auszubauen, indem sie sich von der Konkurrenz differenzieren.

Auch die Gesamtunternehmensstrategie der Elsen-Gruppe orientiert sich an den klassischen Unternehmenszielen aller wirtschaftenden Unternehmen. Diese Ziele liegen kurzfristig in der Maximierung der Gewinne – langfristig jedoch in der Nachhaltigkeit am Markt [Dubielzig, 2009, S. 84]. Zwar muss ein Unternehmen rentabel wirtschaften und sollte seine Gewinne immer weiter ausbauen – doch das Bestehen am Markt ist essenziell, um den langfristigen Erfolg einer Unternehmung zu gewährleisten. Durch die Schaffung innovativer Produkte bzw. Alleinstellungsmerkmale gelingt es, sich von anderen Wettbewerbern abzuheben und Interesse bei potenziellen Kunden zu wecken. Lediglich durch den kontinuierlichen Ausbau und die Überprüfung der eigenen Unternehmensstrategie ist es möglich, langfristig und vor allem erfolgreich am Markt zu bestehen. Die Gesamtunternehmensstrategie der Elsen-Gruppe orientiert sich stark an den Unternehmenszielen und sieht den Ausbau aller Produktbereiche, insbesondere jedoch der Beratungsorganisation, vor. Dabei lassen sich zwei Ausrichtungen unterscheiden:

intern soll versucht werden, die Säulen des Produktportfolios weiter auszubauen und enger miteinander abzustimmen. Dies wird u.a. durch die Einführung des Lean-Excellence erreicht, um fortwährende Standardisierung der Unternehmensabläufe zu ermöglichen. Die damit einhergehende Kommunikation unter den Geschäftsbereichen soll letzten Endes zu steigendem Erfolg in der Auftragsbeschaffung und -abwicklung führen.

Extern liegt der Fokus vor allem auf der Außendarstellung und Kommunikation der Produktbereiche. Durch die Schaffung eines geradlinigen Marketings und die Standardisierung des Webauftritts soll hier der Grundstein für die Strategieerreichung gelegt werden. Außerdem steht die Bewertung und Durchführung einer Ausgliederung des Beratungsbereiches im Vordergrund. So soll bis Ende des Jahres die Ausgliederung des Unternehmensbereiches vorbereitet werden, um im kommenden Jahr mit einer Marketingoffensive die Neugestaltung der Organisation einzuläuten.

Zwar sind für alle Geschäftsbereiche der Elsen-Gruppe wesentliche Bereichsstrategien definiert; der Fokus dieses Artikels liegt jedoch auf einer detaillierten Strategiebetrachtung des Beratungsbereiches.

Wie bereits aus den vorangegangenen Ausführungen abgeleitet werden kann, handelt es sich bei der Ausgliederung des Beratungsbereiches um eine Neupositionierung dieses Geschäftsbereiches. Die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Ziele stellen hier die Grundlage für die strategische Vorgehensweise dar. Diese Ausrichtung ist dadurch begründet, dass einerseits unabhängig von der Elsen-Gruppe agiert werden kann. Die modulare Vorgehensweise bei der Konzeptionierung bzw. Beratung der Kunden bietet des Weiteren die Möglichkeit, verschiedene Teilbereiche der Unternehmensberatung zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu beauftragen. Diese Philosophie wird aktuell in der Abteilung SCS praktiziert und soll im Kern auch erhalten bleiben. Im Anschluss an die Beratung, erhält der Kunde die Möglichkeit, weitere im Portfolio enthaltene Produkte in Anspruch zu nehmen bzw. sich für eine direkte operative Umsetzung zu entscheiden. In dieser Phase werden die weiteren Geschäftsbereiche der Elsen-Gruppe eingeschaltet. Wesentlich dabei ist

jedoch, dass dem Kunden die Frage »Make or Buy« klar beantwortet wird und dieser sich für die Elsen-Gruppe entscheidet. Für den Kunden bedeutet dies, wahlweise die partnerschaftliche Zusammenarbeit zu intensivieren und einen im Bereich der Beratung sowie der operativen Umsetzung fortschrittlich entwickelten Partner zu gewinnen. Das Kundenunternehmen kann sich durch die Inanspruchnahme der Dienstleistungen weiter auf die Kernkompetenzen konzentrieren.

Die strategische Neupositionierung des Geschäftsbereiches liegt in diesem Kontext darin, durch einen neuen, losgelösten Auftritt zu der Elsen-Gruppe weitere Marktanteile zu generieren. Trotzdem steht die Beibehaltung des Alleinstellungsmerkmals »Beratung mit Umsetzung« weiterhin im Fokus: im Verlauf der Projekterarbeitung für den Kunden erfolgt hier ein gezielter Verweis auf die Elsen-Gruppe, um die Umsetzungskompetenz des Unternehmens zu beweisen. Durch die Kombination eines innovativen Start-Up-Unternehmens mit einem erfahrenen Logistikdienstleister entsteht die Möglichkeit, weitere Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

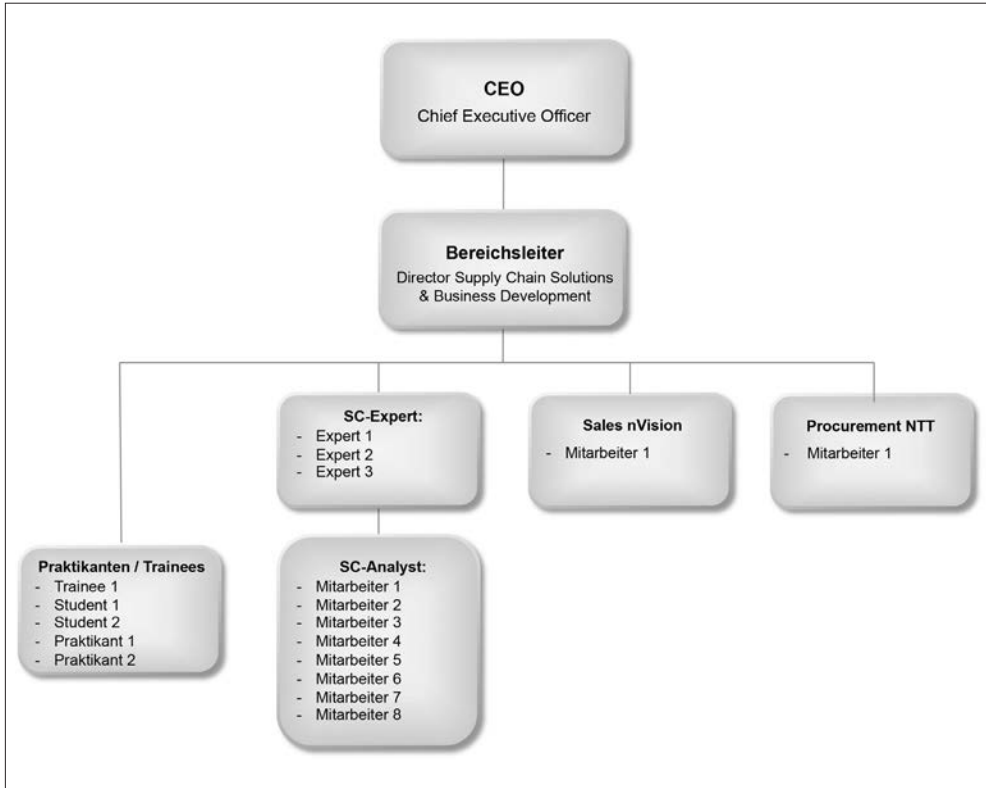
3.2 RESTRUKTURIERUNG DER ABTEILUNGSORGANISATION

Um die Bereichsstrategie umsetzen und die damit einhergehende Erreichung der Ziele gewährleisten zu können, ist die aktuelle Abteilungsorganisation umzustellen. Die bereits beschriebenen Problemstellungen aus der derzeitigen Organisationsform sollen mit der zukünftigen Abbildung möglichst vermieden werden.

Grundsätzlich lassen sich im Bereich der Organisation verschiedene Modelle identifizieren. Die drei gängigsten Modelle sind unter den Namen funktionale Organisation, divisionale Organisation und Matrix Organisation bekannt [Bea, 2004, S. 391]. Aufgrund des eingeschränkten Umfangs des Artikels wird auf die Erläuterung der Organisationsmodelle an dieser Stelle verzichtet.

Aktuelle Problemstellungen sind Folge der momentanen Organisationsform der Abteilung, wie das Organigramm zeigt (siehe Abbildung 7 nächste Seite, Anm. d. Redaktion):

Die aus der funktionalen Organisation entstehenden Problematiken sind wegweisend: derzeit werden 17 Mitarbeiter durch den Bereichsleiter betreut. Die Betreuung beinhaltet neben der Steuerung der Projekte und des Projektteams auch die fachliche Unterstützung von bereichs- und unternehmensübergreifenden Themen. Die Auslastung des Bereichsleiters hat damit aktuell bereits das Maximum überschritten, weshalb die Abteilung in puncto Effizienz nicht den Grad erreicht, den die Personalkapazitäten ermöglichen könnten. Die Steuerung der Mitarbeiter im Projektgeschäft, die Kommunikation auf Managementebene sowie die Koordination aller administrativen Themen, wie das Reporting und das Controlling, können aktuell kaum noch alleine durch den Bereichsleiter abgefangen werden. Zudem wird in den kommenden Monaten mit einem massiven Projektanstieg gerechnet, was eine zwingende Restrukturierung des Geschäftsbereiches erfordert.

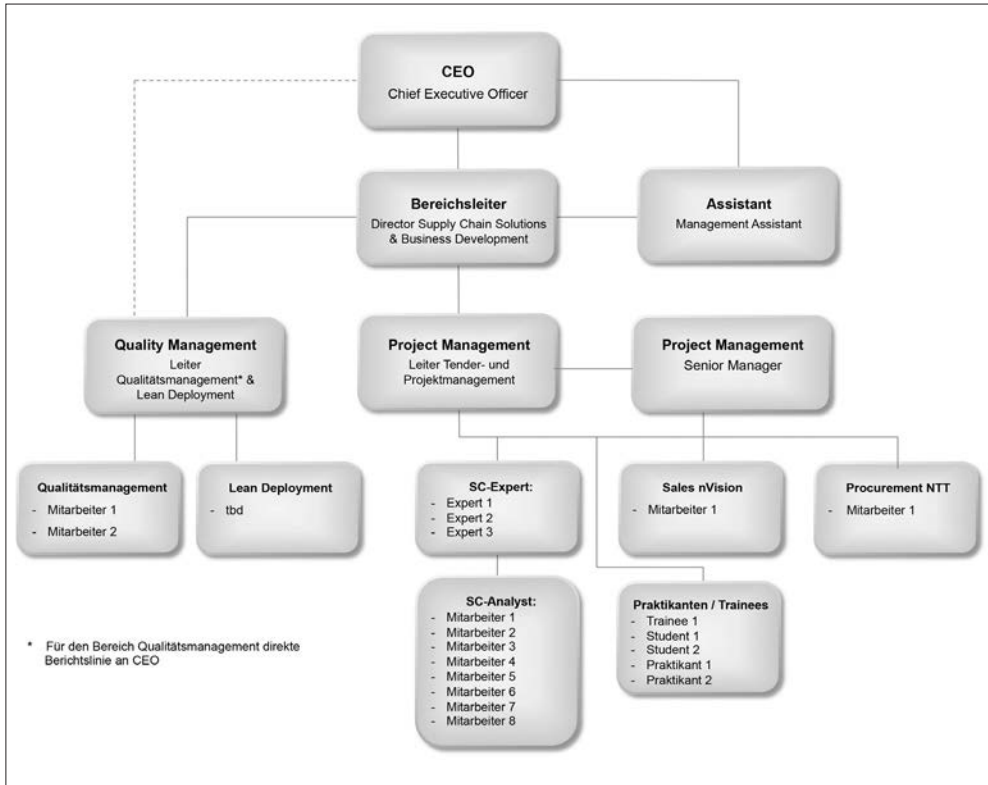


7 | Derzeitiges Organigramm der Abteilung Supply Chain Solutions
Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Entlastung des Bereichsleiters empfiehlt sich daher die Umstellung der Abteilungsorganisation noch vor der Abteilungsausgliederung anzustoßen. Eine solche Umstellung umfasst neben der Implementierung einer Stabsstelle die Schaffung weiterer Leitungsfunktionen, damit die Koordination und Umsetzung der Projekte gewährleistet wird. Eine solche Vorgehensweise ist der divisionalen Organisationsform angelehnt, bei der einzelne Sparten im Unternehmensbereich geschaffen werden (siehe Abbildung 8, Anm. d. Redaktion).

Neben der Aufgaben- und Verantwortungsübertragung an eine tiefere Ebene liegt der Vorteil in der intensivierten Steuerung durch einen Bereichsleiter. Für diesen besteht die Möglichkeit, fast ausschließlich auf Managementebene zu agieren und durch die geschaffenen Stellen Informationen in konzentrierter Form zu erhalten, ohne dabei zu tief in jedes einzelne Projekt einsteigen zu müssen. Die Entlastung durch die Leiter der Sparten ist enorm, wodurch die Effektivität der Projektteams gesteigert wird, aber auch weitere Kapazitäten für Abteilungsbereiche, wie bspw. das Business Development, entstehen.

Des Weiteren wird eine wesentliche Entlastung durch die Unterstützung auf administrativer Ebene erreicht: die Schaffung einer Stabsstelle vermindert den Arbeitsaufwand von simplen administrativen Tätigkeiten bis hin zu der Koordination von Meetings und Personal.



8 | Mögliches Organigramm der neuen Beratungsorganisation
Quelle: Eigene Darstellung.

3.3 INTERNATIONALISIERUNG

Die aktuelle Form der Internationalisierung, mit welcher die Eisen-Gruppe ihre Dienstleistungen im Ausland anbietet, ist der **Export**. Aus dem Heimatland heraus werden Berater entsandt, um die Beratungsdienstleistungen auf dem Zielmarkt umzusetzen. Zwar ist es vorteilhaft, dass die vorhandenen Strukturen keinen Änderungsbedarf erfahren müssen, jedoch führt der aktuelle Abbildung aufgrund langer Reaktionszeiten und fehlender Kenntnisse bei der Abwicklung von Aufträgen in einem fremden Land zu einer gewissen Art von Hemmnis. Die Präsenz bei den Kunden spielt gerade im Bereich der Beratungsdienstleistungen eine essenzielle Rolle: die not-

wendige Kommunikation und Präsenz ist wesentlicher Treiber für die nachhaltige Entwicklung der Geschäftsbeziehung. Nur durch die kontinuierliche Pflege, die eine unmittelbare Präsenz voraussetzt, können langfristig Geschäftsbeziehungen wachsen und Aufträge gewonnen werden. Bei der Markterschließung in Form von Exporten ist dies jedoch kaum möglich, weshalb die aktuelle Form des Markteintritts allenfalls übergangsweise genutzt werden kann, um langfristig eine Strategie für eine nachhaltige Erschließung zu entwickeln.

Nach der detaillierten Betrachtung verschiedenster Internationalisierungsformen stellt die Gründung eines **Joint Ventures** die bestmögliche Form des Markteintritts dar. Die Kooperation mit einem leistungsstarken Partner und die gemeinsame Gründung eines neuen Unternehmens bieten der Elsen-Gruppe die Möglichkeit, den Eintritt in einen neuen Markt zu eröffnen.

Neben der Internationalisierungsform spielt der potenzielle Absatzmarkt eine wesentliche Rolle im Internationalisierungsprozess. Die Elsen-Gruppe ist bereits intensiv in Europa aktiv und die weitere Erschließung des europäischen Marktes soll kontinuierlich in den kommenden Jahren erfolgen.⁹ Die Gewinnung neuer Märkte über die Grenzen Europas hinweg stellt, wie bereits erwähnt, ein langfristiges Unternehmensziel dar. Aufgrund dessen wird derzeit intensiv nach möglichen Absatzmärkten geforscht. Im Rahmen dieser Entwicklung wurde bereits eine Vielzahl an Ländern in Betracht gezogen, die hinsichtlich eines Markteintritts für die Elsen-Gruppe durchaus interessant sein könnten. Wie in den vergangenen Jahren von Wirtschaft und Politik diskutiert, gewinnen die Schwellenländer immer mehr an Bedeutung in der weltweiten Wirtschaft. Die seit Beginn des neuen Jahrtausends bezeichneten BRIC-Staaten¹⁰ standen dabei in der Vergangenheit immer wieder im Fokus. Diese Länder wurden oftmals als die insgeheim treibenden Kräfte der Weltwirtschaft bezeichnet, und das nicht zu Unrecht: so sind diese Staaten aktuell jeweils unter den zehn größten Volkswirtschaften einzuordnen und tragen ca. ein Viertel zu der weltweiten Wirtschaftsleistung bei.¹¹ Möglich ist dies durch die teils exorbitanten Wachstumsraten, die mitunter viele Unternehmen aus den Industrienationen anlocken. Hohe Investitionen durch multinationale Unternehmen und eine zum Teil noch rasantere Entwicklung waren die Folgen. Aber auch die BRIC-Staaten selbst sind in der Lage, weltweit zu agieren: so ist China mittlerweile zu der zweitgrößten Wirtschaftsmacht aufgestiegen und investiert bspw. massiv in Indien. Diese Entwicklung und die steigend hohe Nachfrage im Land brachten den BRIC-Staaten letztlich den Ruf ein, die Treiber aus der Weltwirtschaftskrise 2008 gewesen zu sein.¹²

In den vergangenen Jahren nahm die Zahl der Schwellenländer noch weiter zu. So hat sich der Kreis um die vier Großmächte zunächst um Südafrika und dann um die so genannten »Next

9 Vgl. Anhang 5: Aktuelle Auftragslage in Europa und geplante weltweit avisierte Folgeprojekte.

10 BRIC steht für die Staaten: Brasilien, Russland, Indien und China.

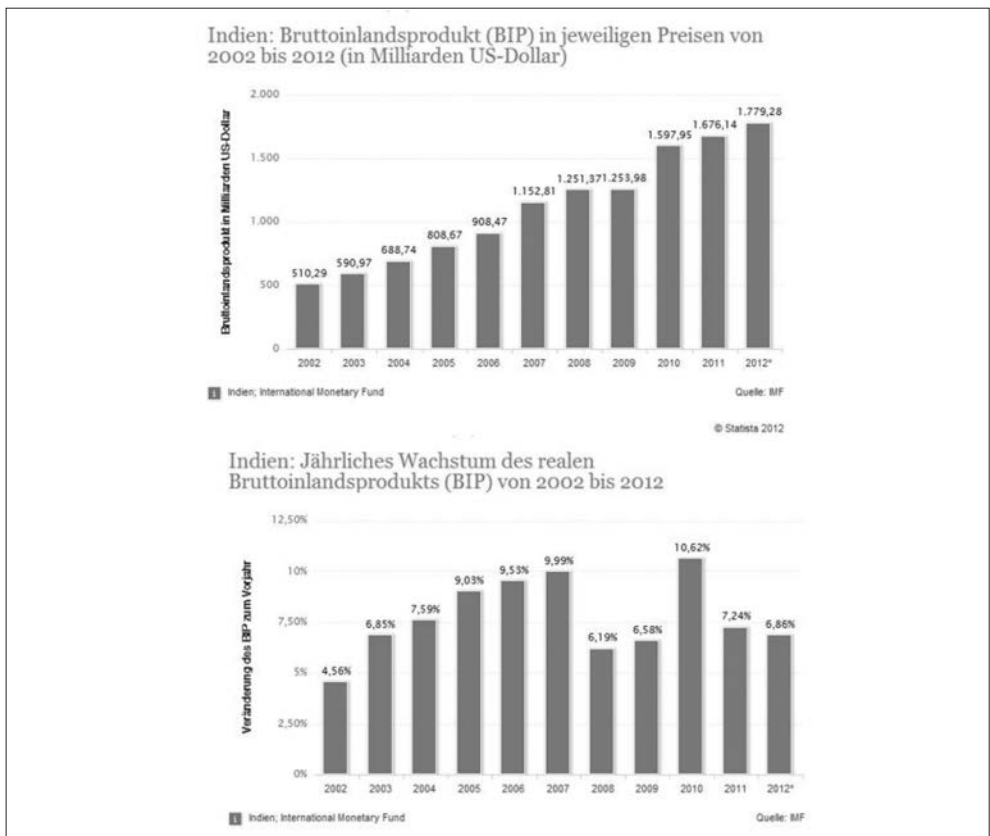
11 Vgl. faz, online.

12 Vgl. ftd, online.

Eleven¹³ erweitert. Insgeheim werden dabei den Staaten Südafrika, aber auch Mexiko, die größten Wachstumsraten in den kommenden Jahren zugerechnet.

Trotz der großen Auswahl an Alternativen scheint hinsichtlich des Markteintritts der Elsen-Gruppe die Gründung eines Joint Ventures in Indien aufgrund der nachfolgenden Punkte am plausibelsten:

Neben China hat Indien in den vergangenen Jahren ein rasantes Wachstum vollzogen. Zwar steht Indien im direkten Vergleich der BRIC-Staaten untereinander nur auf Platz 2 hinter dem Zugpferd China,¹⁴ dennoch sind die Opportunitäten noch immer überdurchschnittlich hoch.



9 | Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes Indiens

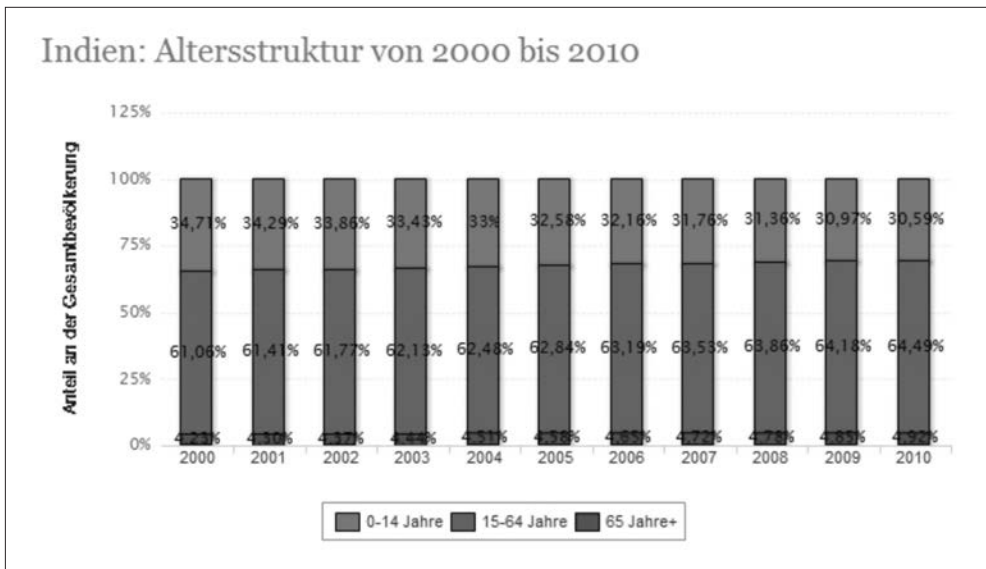
Quelle: International Monetary Fund, April 2012.

13 Folgende Länder zählen zu den »Next Eleven«: Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei und Vietnam. Vgl. finanzen100, online.

14 Vgl. Anhang 6: Interner Vergleich der BRIC-Staaten

Die Entwicklung des in Abbildung 23 dargestellten Bruttoinlandsproduktes Indiens zeigt auf, dass seit Beginn der BRIC-Generation ein stetiges Wachstum der Wirtschaftsleistung des Landes zu verzeichnen ist. Lediglich in den Krisenjahren, wie auch im Jahr 2012, ist mit einer geringfügigen Schwächung dieses Trends zu rechnen. Trotzdem liegt das Wirtschaftswachstum Indiens im Vergleich zur europäischen Union um ca. 5,7 % höher.¹⁵ Bereits die Betrachtung eines solchen Wachstums impliziert, dass die kontinuierliche Industrialisierung des Landes weiter fortschreiten und die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen ansteigen wird. Die Gründung neuer Unternehmen und Unternehmensbereiche ist daher notwendig, um einer solchen Nachfrage gerecht werden zu können und entsprechende Arbeitsplätze zu generieren.

Einen weiteren Faktor in der Wirtschaftsentwicklung bildet die Demografie des Landes:



10 | Altersstruktur Indiens der vergangenen Dekade
Quelle: World Bank, September 2011.

Die Altersstruktur in Indien stellt sich als relativ konstant dar. Da das Durchschnittsalter im Jahr 2010 bei 25,1 Jahren¹⁶ lag, befindet sich ein Großteil der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter. Wird in diesem Kontext die aktuelle Arbeitslosenquote von ca. 9,8 %¹⁷ im Jahr 2011 betrachtet, ist festzustellen, dass Indien im Bereich der Beschäftigungszahlen schon den Median der EU erreicht hat. Zwar liegt die Quote noch deutlich über der von Deutschland oder gar einer Vollbe-

15 Mittelwert aller der 17 befindlichen Staaten der Eurozone lag im Jahr 2011 bei 1,5 %.

16 Vgl. Anhang 7: Durchschnittsalter der indischen Bevölkerung.

17 Vgl. Anhang 8: Verlauf der Arbeitslosenquote in Indien.

schäftigung, nichtsdestotrotz ist ein Großteil der Bevölkerung angestellt. Diese Entwicklung zeigt auf, dass in der Vergangenheit immer mehr Arbeitsplätze geschaffen wurden, was unter anderem auf die Neugründungen ausländischer Firmen zurückzuführen ist. Zwar sind noch heute eine Vielzahl der Inder in ländlichen Gebieten und somit in der Landwirtschaft beschäftigt, aufgrund der fortschreitenden Urbanisierung wird jedoch eine Verlagerung stattfinden und der Dienstleistungssektor immer weiter in den Vordergrund treten. Diese Entwicklung führt letztlich zu steigender Kaufkraft und Wohlstand im Land, wodurch die Konsumfreudigkeit der Bevölkerung wächst und eine fortschreitende Globalisierung bzw. Industrialisierung erfolgt.

Ein weiterer Vorteil des Wachstumsmarktes Indien ist die politische Stabilität des Landes: die prowestliche Einstellung und die allgemeine Offenheit hinsichtlich des Konsumverhaltens der Einwohner machen das Land vor allem für ausländische Firmen sehr attraktiv, anders als bspw. in innenpolitisch aufgewühlten Ländern wie Mexiko. Diese Stabilität wird verstärkt durch die allgemeine Gelassenheit der Menschen vor Ort: anders als in Europa sind die Einwohner hier Neuem gegenüber aufgeschlossener, was eine Unternehmensgründung und –führung wesentlich einfacher gestalten kann.

Die Preisstruktur in Indien bildet auch einen wesentlichen Faktor für die Investition bzw. Verlagerung in das Land: das Lohnniveau ist hier vergleichbar mit den gezahlten Löhnen in Osteuropa und liegt somit unter dem westlichen Durchschnitt. Der Faktor Arbeit spielt daher eine wesentliche Rolle, insbesondere für produzierende Unternehmen. Arbeiter sind günstig zu unterhalten und Investitionen in neue Techniken zur Automatisierung können dadurch vernachlässigt werden. Zudem sind Tarifstrukturen wie in Europa nicht bekannt, weshalb Streiks durch die entsprechenden Lobbys kaum zu erwarten sind.¹⁸

Außerdem bietet das Land eine fortwährende Steigerung der Anzahl an Fachkräften, was ausländischen Unternehmen die Entscheidung hinsichtlich eines Markteintritts in Indien vereinfacht. Im Business-Bereich wird teilweise sehr gutes Englisch gesprochen, was die Kommunikation mit potenziellen Partnern im Vergleich zu China deutlich erleichtert.

Neben den genannten Vorteilen sind aber auch Risiken und Nachteile zu identifizieren, die einen Markteintritt in Indien schwierig gestalten können.

Zum einen ist der Eintritt in ein fremdes Land immer ein Risiko: die fehlende Marktkenntnis und die dadurch entstehenden Hürden können vor dem Markteintritt nur schwer abgeschätzt werden. Mögliche Belastungen in Form von Sonderabgaben oder –steuern sind durchaus möglich, um den einheimischen Markt vor Fremdeintritten zu bewahren.

Einen weiteren wesentlichen Nachteil stellt zum anderen die infrastrukturelle Lage dar: zwar ver-

¹⁸ Vgl. hier die Erfahrungen der Daimler AG: wirtschaft.t-online, online.

bessert sich das Netz der Infrastruktur gerade in den Metropolregionen immer weiter, nichtsdestotrotz kann es in Stoßzeiten hier zu kilometerlangen Staus kommen. Auch fehlt eine adäquate Hinterland-Anbindung, sei es durch ein ausgebautes Straßennetz oder aber durch Schienen. Flughäfen sind ebenfalls rar und meist nur in den Metropolregionen zu finden. Die gleiche Situation gilt auch hinsichtlich des Stromnetzes: Stromausfälle stehen teils auf der Tagesordnung und können massive Probleme im Fertigungsbereich erzeugen.

Diese Umstände sind insbesondere für reiseintensive Branchen, wie in der Beratung, zu berücksichtigen. So sollte die Ansiedlung in einer Metropolregion, wie Neu Delhi oder Mumbai, erfolgen. Mumbai stellt bspw. die einwohnerreichste, aber auch die am weitesten entwickelte Stadt Indiens dar und wird als der Wirtschaftsstandort mit einer überdurchschnittlich guten Infrastruktur bezeichnet.

Als weiterer kritischer Faktor ist der mögliche Know-How-Verlust bzw. die Produktpiraterie hervorzuheben. Bei einem Kooperationsstart in dieser Form ist es möglich, dass der Partner sich das Wissen zu eigen macht und die Produkte in gleicher Form selbst auf den Markt streut oder an Dritte weitergibt. Zwar ist das Problem einer solchen Piraterie nicht so verbreitet wie bspw. in China – trotzdem birgt dieser Umstand ein gewisses Risiko. Die Verlässlichkeit des zu wählenden Partners, aber auch das Vertrauen müssen somit sichergestellt werden, um ein solches Vorhaben umsetzen zu können.

Die Wahl eines adäquaten Partners spielt die wohl wichtigste Rolle bei einem Markteintritt mittels eines Joint Ventures. Hier wird eine langfristige, partnerschaftliche Kooperation eingegangen, bei der Vertrauen und die Offenlegung von Produkten oder Vorgehensweisen auf der einen Seite sowie Marktkenntnisse bzw. Kundenkontakte auf der anderen Seite erfolgen müssen.

Ein möglicher Partner für das beschriebene Vorhaben wäre bspw. der Verpackungshersteller Kirat Plastics, welcher mit der Elsen-Gruppe in den vergangenen Jahren bereits Geschäftsbeziehungen auf verschiedenen Ebenen geknüpft hat. Das Unternehmen mit Sitz in Gurgaon, Neu Delhi, besitzt bereits ein breites Kundenspektrum und beliefert Kunden, vorrangig in Indien und auf dem asiatischen Markt, mit Verpackungslösungen. Diese bereits vorhandenen Geschäftsbeziehungen stellen aufgrund des Bekanntheitsgrades des Unternehmens Kirat Plastics die Möglichkeit dar, Aufträge bei den Bestandskunden zu platzieren. Um diesen Schritt durchführen zu können, sind folgende Vorgehensweisen denkbar:

einerseits kann das bereits in Indien etablierte Unternehmen als Referenz und Werbepattform für das neu gegründete Joint Venture dienen. Bei dem Abschluss von Aufträgen bietet sich die Möglichkeit, auf das Unternehmen zu verweisen und dieses zu empfehlen. Da häufig direkt mit Entscheidungsträgern kommuniziert wird, ist es möglich, im Verlauf der Entwicklung identifizierte logistische Probleme anzusprechen und durch Folgeaufträge mittels der neuen Organisation zu bereinigen.

Andererseits besteht die Chance, zu Beginn eines Entwicklungsprozesses im Bereich der Verpackungen das Know-How des neuen Unternehmens zu integrieren: der Entwurf möglicher Spezialverpackungen ist immer mit einem gewissen Aufwand verbunden und erfordert teilweise einen hohen Analysebedarf. Die Betrachtung der gesamten Supply Chain ist notwendig, um neben der Qualität dem Kunden die kostengünstigste Möglichkeit zu offerieren. So ist denkbar, bereits von Beginn an ein Beraterteam »free of charge« in Teile des Entwicklungsprozesses einzubinden, um logistische Problemstellungen zu identifizieren. Dabei steht die Gewinnung möglicher Folgeprojekte klar im Vordergrund.

Neben diesen Möglichkeiten eröffnet die Marktkenntnis des indischen Unternehmens auch eine Vielzahl weiterer Optionen: so sind bspw. Herangehensweisen von der klassischen Kaltakquise bis hin zu einem im folgenden Abschnitt erörterten Co-Branding-Ansatz denkbar, um den Absatz für die angebotenen Dienstleistungen zu steigern und die Marktanteile zu erhöhen.

Die Attraktivität des Absatzmarktes Indiens wird durch die abschließend abgebildete PEST-Analyse nochmals verdeutlicht:



4 **MARKETINGSTRATEGIE ZUR AUSSENDARSTELLUNG DES NEUEN UNTERNEHMENSBEREICHES**

4.1 **DIE BEDEUTUNG DES MARKETING IN DER EISEN-GRUPPE**

Wie bereits angesprochen, handelt es sich bei dem Logistiksektor um einen Wirtschaftszweig mit einem hohen Maß an Branchenwettbewerb und Konkurrenz. Der Spielraum für Aufwendungen, die nicht direkt mit der Leistungserstellung zu tun haben, ist für in dieser Branche tätige Unternehmen entsprechend gering. Professionelles Marketing mit konkret platzierten Strategien kostet enorm viel Geld, was bei den genannten Margen für eine Vielzahl mittelständiger Dienstleister als nicht realisierbar erscheint. Zudem ist das Segment der Logistikdienstleistung ein Service, welcher nicht wie ein Konsumgut einer breiten Masse angeboten werden kann. Der Bedarf an integrierten Logistiklösungen, wie sie ein Unternehmen wie die Eisen-Gruppe anbietet, eröffnet sich nur produzierenden Unternehmen und Handelsbetrieben. Eine zielgerichtete und exakt abgestimmte Marketingstrategie ist daher notwendig, um die Zielgruppen erreichen zu können und die Kosten für die Umsetzung so gering wie möglich zu halten.

Für die Eisen-Gruppe hat das Marketing in den vergangenen Monaten eine zunehmende Bedeutung erhalten. Durch das enorme Wachstum und die Vielzahl an innovativen Produkten entlang der Logistikkette hat sich das Unternehmen dazu entschlossen, öffentlichkeitswirksamer in Erscheinung zu treten. In den vergangenen Jahren wurde versäumt, einen einheitlichen Auftritt zu gestalten sowie bereits entwickelte Produkte zu einer Marke zu führen und am Markt zu etablieren.

Mittels einer im vergangenen Jahr gegründeten Marketingabteilung wird nun die Vereinheitlichung der Produktbereiche nach außen, aber auch die Etablierung der entwickelten Produkte vorangetrieben. Dabei stehen explizit die Kommunikation mit möglichen Interessensgruppen sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Produkten zu Marken im Vordergrund. Die Ausgliederung des Unternehmensbereiches spielt dabei die wohl wichtigste Rolle: durch die Schaffung eines »State of the Art« Internetauftrittes für die neue Organisation soll eine professionelle Außendarstellung erzielt werden. Dabei ist wesentlich, die Kommunikation nach außen zu fördern, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Durch die Entwicklung einer Marketingstrategie sollen potenzielle Unternehmen auf die Möglichkeiten von Beratungsleistungen durch die Organisation aufmerksam gemacht werden. Dabei steht die Kommunikation hinsichtlich der Produkte und Produktbereiche im Fokus um letztlich die Überzeugung zu schaffen, dass das entsprechende Produkt in dieser Form einen Nutzen für das Unternehmen darstellt.

Quantitativ hingegen ist die Steigerung des Absatzes der Beratungsdienstleistung und somit eine Steigerung des Umsatzes als Ziel gesteckt. Wie bereits in den Unternehmenszielen definiert, wird mit einem Zuwachs von 10 % per anno gerechnet.

4.2 MÖGLICHE MARKETINGSTRATEGIE ANHAND DES BEISPIELPRODUKTES LEAN-EXCELLENCE

Für die Implementierung einer Marketingstrategie hinsichtlich der Bereichsausgliederung und der Bekanntmachung des Produktportfolios wurde das sogenannte Co-Branding ausgewählt. Hierbei handelt es sich um eine Form der Markenkombination zweier selbstständiger Marken, wobei diese zu einem oder aber zu verschiedenen Unternehmen gehören können [Hubert, 2009, S. 22 ff.]. Dabei bilden die beteiligten Marken sowohl vor, als auch nach dem Co-Branding für den Nachfrager selbstständige, isolierte Marken [Vest, 2010, S. 124]. Bedeutend ist jedoch, dass bei dem Co-Branding-Ansatz die eingesetzten Marken nicht zwangsläufig die Wertschöpfung verrichten, sondern schon die bloße Nennung des Partnernamens ausreichend ist, um dem Co-Branding-Ansatz gerecht zu werden [Vogel, 2007, S. 12]. Häufig kooperieren im Bereich des Co-Branding Unternehmen, die voneinander abweichende Produkte und Leistungen anbieten [Rogier, 2008, S. 163].

Das Ziel des Co-Branding liegt neben der Erschließung von Synergien für beide Beteiligten in der Auswirkung positiver Imageeffekte auf die jeweils eigene Marke. Des Weiteren können durch einen Co-Branding-Ansatz neue Kundengruppen, Marktsegmente, aber auch der Eintritt in neue Märkte ermöglicht werden [Rogier, 2008, S. 163].

Aktuell wird den Kunden durch das Lean-Excellence-Konzept ein Produkt mit hoher Umsetzungskompetenz geboten. Die Kombination dieses Produktes mit einer Marke eines Partners bietet die Opportunität, eine neue Organisation wirksam zu vermarkten.

Die durch den Geschäftsbereich angebotenen Dienstleistungen beschränken sich auch in Zukunft ausschließlich auf den Business Bereich. Der Konsumgütermarkt wird hier nicht tangiert, weswegen die Nachfrage entsprechend gering einzuschätzen ist.

Im Normalfall stellt die Verbindung von allgemein bekannten Marken aus dem Konsumgüterbereich den üblichen Weg dar, um den Co-Branding-Ansatz zu erfüllen, was in der hier vorgestellten Konstellation jedoch nicht ohne weiteres möglich ist. Es muss daher versucht werden, eine passende Marke im Business Bereich zu identifizieren, um den Ansatz einer solchen Strategie weiterverfolgen zu können. Mit Hilfe des Produktes Lean-Excellence werden im Folgenden zwei mögliche Ausprägungsformen diskutieren.

Die erste Option ist das bereits erläuterte *Ingredient Branding*, in welchem zwei selbstständige Marken zusammengeführt und gemeinsam vertrieben werden. Um einen solchen Ansatz verfol-

gen zu können, wird jedoch ein Partner mit einer starken Marke benötigt. Als in Frage kommende Partner für einen solchen Marketingansatz, eignen sich vorrangig Kunden aus der Automobilindustrie: einerseits spielt in diesem Wirtschaftsbereich die Verschlankeung von Prozessen eine enorm wichtige Rolle. Andererseits besteht das Produktportfolio der Elsen-Gruppe größtenteils aus Unternehmen, welche im Automobilsektor angesiedelt sind. Diese Kundengruppe stellt somit die Plattform dar, ein für beide Marken nachhaltiges *Ingredient Branding* durchzuführen.

Hinsichtlich der Umsetzung liegt das Ziel darin, das Lean-Excellence als Teil der Wertschöpfung an die Marke des Partners zu knüpfen, um das fertige Produkt zu erreichen. Beispielhaft sei hier die Fertigung von Einspritzanlagen zu erwähnen: wenn der Hersteller dieser Anlagen Effizienzprobleme im Fertigungsprozess zu verzeichnen hat und Beratungsdienstleistungen der neuen Organisation im Bereich des Lean-Managements in Anspruch nimmt, besteht hier die Möglichkeit, das *Ingredient Branding* entsprechend anzuwenden. Durch die Umsetzung der Marke »Lean-Excellence« im Bereich der Produktion ist es dem Hersteller möglich, das entsprechende Fertigprodukt in der aktuellen Qualität und zu dem entsprechenden Preis zu fertigen. Durch das Co-Produkt werden die Prozesse verschlankt, die Effizienz erhöht und so letztlich Kosten eingespart.

Mit der adäquaten Kommunikation nach außen werden hier die Grundsätze des *Ingredient Branding* erfüllt. Mögliche Vorgehensweisen der Vermarktung sind bspw. die zusätzliche Abbildung eines Logos für das Lean-Excellence Konzept auf Teilen der Maschinen oder gar auf dem Fertigprodukt. Als weitere Umsetzungsformen bieten sich die Darstellung beider Marken auf Messen oder in Kundenpräsentationen an, um das Beratungsprodukt in der direkten Umsetzung wahrnehmen zu können.

Die neue Organisation würde hier ganz klar vom Bekanntheitsgrad des Herstellers und dessen Produkt profitieren. Wird bspw. ein Zwischenprodukt in der Herstellerkette der Automobilindustrie als Partnermarke ausgewählt, können unter Umständen mehrere Fertigungsstufen bei verschiedenen Unternehmen durchlaufen werden. Unterschiedliche Berührungspunkte mit anderen Unternehmen und potenziellen Kunden wären die Folge. Die gemeinsame Kommunikation mit einem starken Partner bietet gerade zu Beginn für die neue Organisation eine Chance, den Wert der beworbenen Marke, aber auch des gesamten Images, zu erhöhen und potenziellen Kunden zugänglich zu machen.

Für die Marke des Partners hingegen besteht die Möglichkeit, durch das Label des Partnerproduktes Qualität für den Abnehmer zu garantieren. Mit dem Höchstmaß an Prozessorientierung bspw. durch ein Produkt wie das Lean-Excellence, wird unter anderem auch ein Höchstmaß an Qualität in Verbindung gebracht. Denkbar ist hier nicht nur die Verbesserung der Marke, sondern sogar die Steigerung des gesamten Unternehmensimages.

Neben dem diskutierten *Ingredient Branding* besteht für die Vermarktung von Produktbereichen auch die Option, das *Mega-Branding* als Marketingstrategie einzusetzen: der Zusammenschluss

von Firmen eines ähnlichen Produktportfolios bietet die Chance, den Bekanntheitsgrad aller Beteiligten in den entsprechenden Marktsegmenten zu erhöhen. Durch die Schaffung von Allianzen können gemeinsame Interessen wahrgenommen und die Kundengruppen zielgerichteter auf das Produktportfolio geleitet werden. Im Transportbereich verfolgt die Elsen-Gruppe bereits einen solchen Ansatz: so ist bzw. war die Elsen-Gruppe auch ein Teil der E.L.V.I.S. Ag oder der System Alliance.

Ein ähnliches Konzept könnte hier auch hinsichtlich der Beratungsdienstleistungen erfolgen: die Vision liegt darin, verschiedenste Dienstleister im Beratungsbereich in einer Allianz zu vereinen, um ein möglichst breites Spektrum im Beratungssegment abdecken zu können. Hier kann den Kundengruppen aus den unterschiedlichsten Bereichen eine Vielzahl an maßgeschneiderten Beratungslösungen angeboten werden. Durch die Bündelung des Produktportfolios in einem Netzwerk könnte von dem Konzept großer Beratungsunternehmen, wie McKinsey, profitiert werden: ein umfangreiches Netzwerk ermöglicht es diesem Unternehmen, nahezu alle relevanten Gebiete im Bereich der Unternehmensberatung abzudecken.

Des Weiteren liegen die Vorteile neben einem einheitlichen Auftreten in der Verringerung der Marketingkosten: so ermöglicht die Fokussierung eines solchen Ansatzes bspw. die Zusammenlegung der Marketingbudgets der Beteiligten, sodass Vertriebskanäle genutzt werden können, die für ein singulär agierendes Unternehmen aufgrund von Kostengründen nicht erschwinglich sind. Die Kommunikation sowie die gemeinsame Interessensvertretung nach außen werden dadurch enorm gesteigert.

Hinsichtlich einer kurzfristigen Anwendung der Marketingstrategie für die neu zu schaffende Organisation erscheint der Ansatz des *Ingredient Branding* letztlich am schnellsten umsetzbar. Aufgrund der engen partnerschaftlichen Zusammenarbeit der Abteilung SCS mit einer Vielzahl der Kunden ist es hier möglich, die genannten Vorteile für das Produkt zu nutzen.

5 FAZIT

Wie die vorangegangenen Betrachtungen aufzeigen, stellt die Abbildung der Abteilung SCS in eine eigenständige Organisation den nächsten logischen Schritt der fortwährend guten Entwicklung der Elsen-Gruppe dar.

Eine steigende Rivalität unter den Dienstleistern und eine stetige Vergrößerung der Produktportfolios weisen auf die kontinuierliche Verschärfung des Wettbewerbs hin. Diese Entwicklung führt zu teils enormen Hemmnissen in der Weiterentwicklung der Elsen-Gruppe, da die Bildung von Alleinstellungsmerkmalen fortwährend schwieriger wird. Nichtsdestotrotz spielen neben den externen Faktoren auch interne Einflüsse eine Rolle für eine stagnierende Entwicklung.

Die Neuausrichtung des Unternehmensbereiches in Form einer Abteilungsausgliederung ist in

diesem Rahmen jedoch nur einen Teilschritt in der Weiterentwicklung des Unternehmens. Darüber hinaus sind mit einer Ausgliederung die im Verlauf dieses Projektes erarbeiteten Faktoren einzubeziehen, um die unternehmerische Zielsetzung der Gewinnmaximierung sowie der Nachhaltigkeit am Markt sicherzustellen. Die dabei zu treffenden Vorbereitungen im Bereich der Projektplanung sind allerdings nahezu gigantisch.

Angefangen bei der vorbereitenden Maßnahme der Neugestaltung des Produktportfolios, muss die grundsätzliche Strukturierung und Klassifizierung der Produktbereiche geschaffen werden. Die in diesem Artikel angesprochene allgemeine Überfrachtung des Portfolios und der daraus resultierenden Probleme können nur durch eine Neugestaltung der Webseite und einer damit einhergehenden Gliederung der Produktbereiche behoben werden. Der professionelle Auftritt im Netz spiegelt die Qualität eines Unternehmens wider; aktuell suggeriert die Webseite den Interessenten allerdings ein Stück weit mangelnde Qualität. Unabhängig von der in diesem Artikel diskutierten Abteilungsausgliederung muss im Bereich des professionellen Außenauftritts ein Wandel erfolgen.

Einen weiteren Eckpunkt in der Schaffung der neuen Organisation bildet die Umsetzung der Marketingstrategie. Durch einen leistungsstarken Partner aus der automotive Industrie besteht die Möglichkeit, die Vorteile eines Co-Branding zu nutzen. Entscheidend bei der Umsetzung der Strategie ist jedoch, dass die im Projekt erhobenen Schwerpunkte des Marketing-Mix auch in der aufgezeigten Form angegangen werden. Hier gilt es, sich nicht in Details zu verlieren, sondern durch einen strikt geführten Aktionsplan die Maßnahmen stetig abzarbeiten. Eng damit verbunden ist die fortlaufende Erfolgskontrolle: durch den Abgleich der definierten Ziele mit dem Ist-Zustand wird es möglich, Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, in denen die Parameter wie die Schwerpunktsetzung kontinuierlich erfolgen.

Einen wesentlichen Bestandteil hinsichtlich der Umsetzung der Marketingstrategie stellt zudem die korrekte Ausarbeitung eines entsprechenden Marketingbudgets dar. Derzeit befindet sich das Unternehmen in der Planungsphase, weswegen eine Möglichkeit bezüglich einer Änderung der Planwerte besteht. Es ist daher essenziell, die zu erwartenden Kosten für die Umsetzung der Marketingstrategie mit einer ersten Kostenindikation zu vergleichen. Nur so können notwendige Anpassungen im Budget bereits vor der Umsetzung erkannt und ein daraus resultierendes Scheitern oder Krisenmanagement vermieden werden.

Nachhaltig für die Unternehmensentwicklung ist ebenfalls der Aspekt der Internationalisierung: die kontinuierliche Globalisierung bietet insbesondere in den Schwellenländern die Möglichkeit, neue Absatzmärkte zu gewinnen und eine nachhaltige Entwicklung der Unternehmensgruppe zu fördern. So ist hinsichtlich der Internationalisierung die in diesem Artikel diskutierte Gründung eines Joint Ventures in dem aufstrebenden Indien detaillierter zu betrachten. Indien gehört zu einem der wirtschaftlich bedeutendsten Länder der Erde und wird in Zukunft aufgrund der hohen Wachstumsraten noch größere Bedeutung erlangen. Die politische Stabilität und eine damit einhergehende prowest-

liche Einstellung machen das Land gerade für europäische Unternehmen sehr attraktiv. Zudem bietet Indien immer besser werdende Rahmenbedingungen, sowohl im infrastrukturellen als auch im sozialen Bereich. Das Potenzial des Absatzmarktes ist enorm, da sich viele Unternehmen und somit potenzielle Kunden für eine Unternehmensansiedlung in Indien entscheiden.

Dennoch ist der Eintritt in ein fremdes Land mit Risiken verbunden, die keinesfalls unterschätzt werden dürfen. Eine sorgfältige Planung, sowie die Auswahl eines geeigneten Partners bezüglich der Kooperation im Rahmen eines Joint Ventures sind Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung. Zwar wurde im Verlauf dieses Artikels ein möglicher Partner mit entsprechenden Qualitäten identifiziert, dennoch muss die Frage gestellt werden, ob angesprochene Risiken, wie die Produktpiraterie, bürokratische Hürden oder ein fehlender Kundenstamm durch einen solchen Partner minimiert bzw. ausgeschlossen werden können. Indien wird in den kommenden Jahren weiter wachsen und sich zunehmend einen der vorderen Plätze in der Weltwirtschaft erarbeiten. Für die neue Organisation bietet dieser Wachstumsmarkt daher nahezu Idealvoraussetzungen, um sich mit dem Markt kontinuierlich fortzuentwickeln. Es sind zwar neben dieser Betrachtung noch viele weitere Analysen und Verhandlungen notwendig, trotzdem sollte mittelfristig eine Internationalisierung in Form eines Joint Ventures angestrebt werden, um eine fortwährende Entwicklung des Unternehmens zu erreichen – im besten Falle auf dem Wachstumsmarkt Indiens.

In der Betrachtung bezüglich des Nutzens einer Abteilungsausgliederung lässt sich feststellen, dass sowohl monetär als auch qualitativ ein enormer Mehrwert für die neue Organisation und darüber hinaus für die gesamte Unternehmensgruppe entsteht. Neben Umsatzsteigerungen durch mögliche Marketing- und Kommunikationsstrategien stehen hier allem voran qualitative Weiterentwicklungen im Bereich des Produktportfolios im Vordergrund. Die Schaffung neuer Produktbereiche durch freiwerdende Personalressourcen sowie die Standardisierung der Vorgehensweisen werten die Qualität der Projekterarbeitung weiter auf. Einhergehend mit der dargelegten Organisationsstrukturänderung, wird die Professionalisierung der Organisation weiter vorangetrieben und das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zunehmend erreicht.

Nichtsdestotrotz ist der Weg bis zu einer finalen Umsetzung dieses Konzeptes noch schwierig und lang. Ein aktuell bremsender Treiber wird die Konzeptionierung des Internetauftrittes sein. Aufgrund von Verzögerungen in der Bildung des Projektteams durch personelle Engpässe im Marketing können die Ideen der Abteilung SCS aktuell nicht bearbeitet bzw. umgesetzt werden. Mit Verzögerungen im Bereich der Umsetzung ist daher weiterhin zu rechnen.

Darüber hinaus werden die Bereiche der Internationalisierung als auch die Gründung der neuen Organisation viel Zeit in Anspruch nehmen, wodurch ebenfalls der Projektfortschritt verlangsamt werden kann.

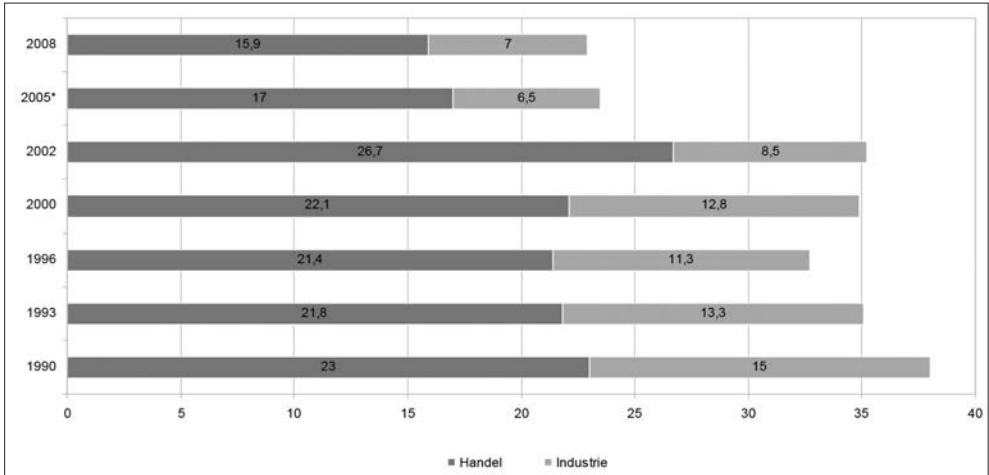
Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass die Ausgliederung der Abteilung SCS und deren Abbildung in einer eigständigen Organisation zu empfehlen ist. Eine Umsetzung darf jedoch nicht mit aller Gewalt durchgeführt werden; vielmehr müssen die dargelegten Planungen in konzentrierter Weise voran gebracht werden, um nicht bereits zu Beginn ein Scheitern zu riskieren. Wichtigster Ansatzpunkt ist nun die Gestaltung des neuen Internetauftrittes und die Ausarbeitung des gewünschten Images: die Rahmenbedingungen für eine seriös und geradlinig auftretende Organisation wurden bereits im Verlauf der Erarbeitung definiert. Die Umsetzung dieser Inhalte in visueller Form sowie in der Verschlagwortung auf der Webseite haben hier jedoch durch die Spezialisten der Marketingabteilung zu erfolgen.

Werden die zuletzt genannten Punkte erfüllt, besteht die Möglichkeit, alle vorbereitenden Maßnahmen bis Ende diesen Jahres abzuschließen. Die Gründung der neuen Gesellschaft ist demzufolge für das kommende Jahr denkbar.

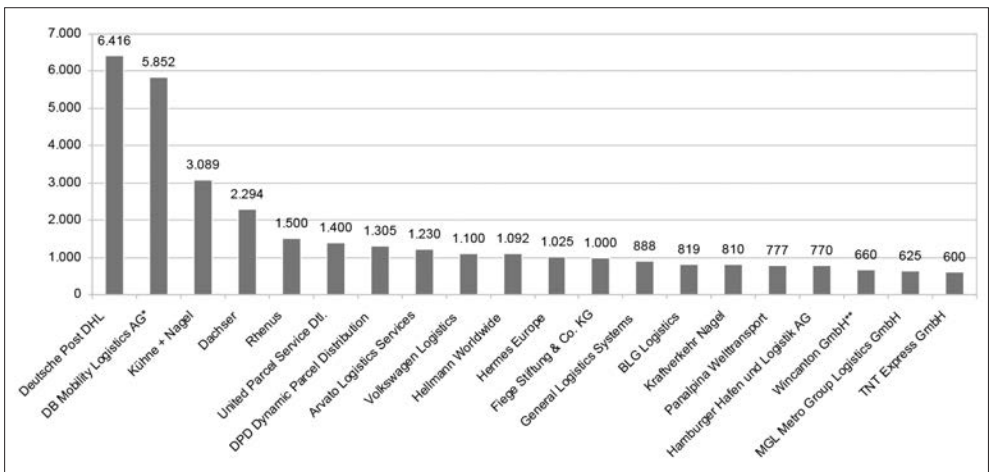
Im Rahmen der Projekterarbeitung ist eine erneute Zusammenfindung aller Stakeholder notwendig, um auf die Brisanz des Themas zu verweisen. Nur so ist gewährleistet, dass alle Stellen im Unternehmen die richtigen Maßnahmen mit der angemessenen Priorität angehen, um die Umsetzung in dem geplanten Zeitrahmen realisieren zu können.

ANHANG

Anhang 1 | Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten in Industrie und Handel
 Quelle: Handelsblatt, 01.05.2011

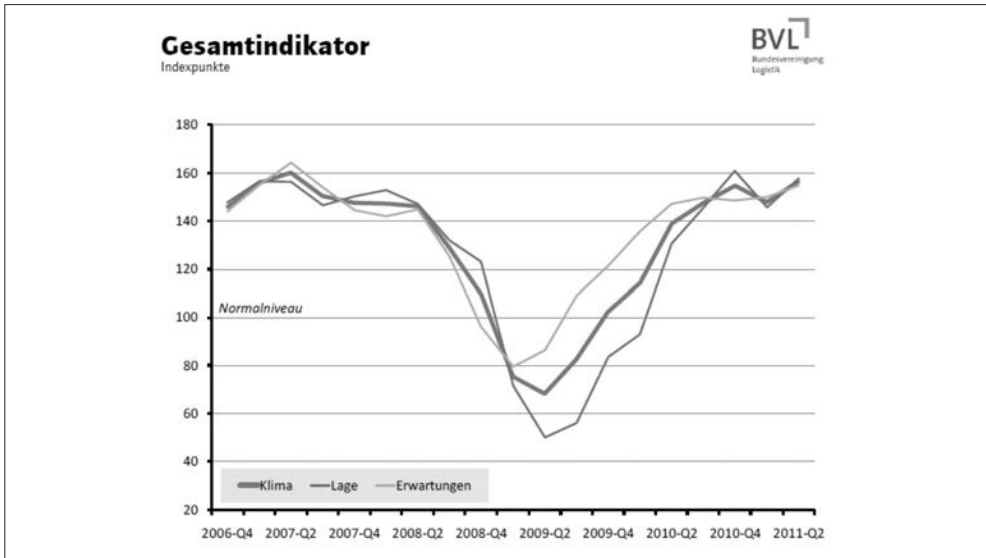


Anhang 2 | Die größten Logistikunternehmen in Deutschland nach Inlandsumsatz aus dem Jahr 2009
 Quelle: Fraunhofer Arbeitsgruppe für Supply Chain Services, 21.10.2010



Anhang 3 | Logistikindikator 2011

Quelle: bvl, online

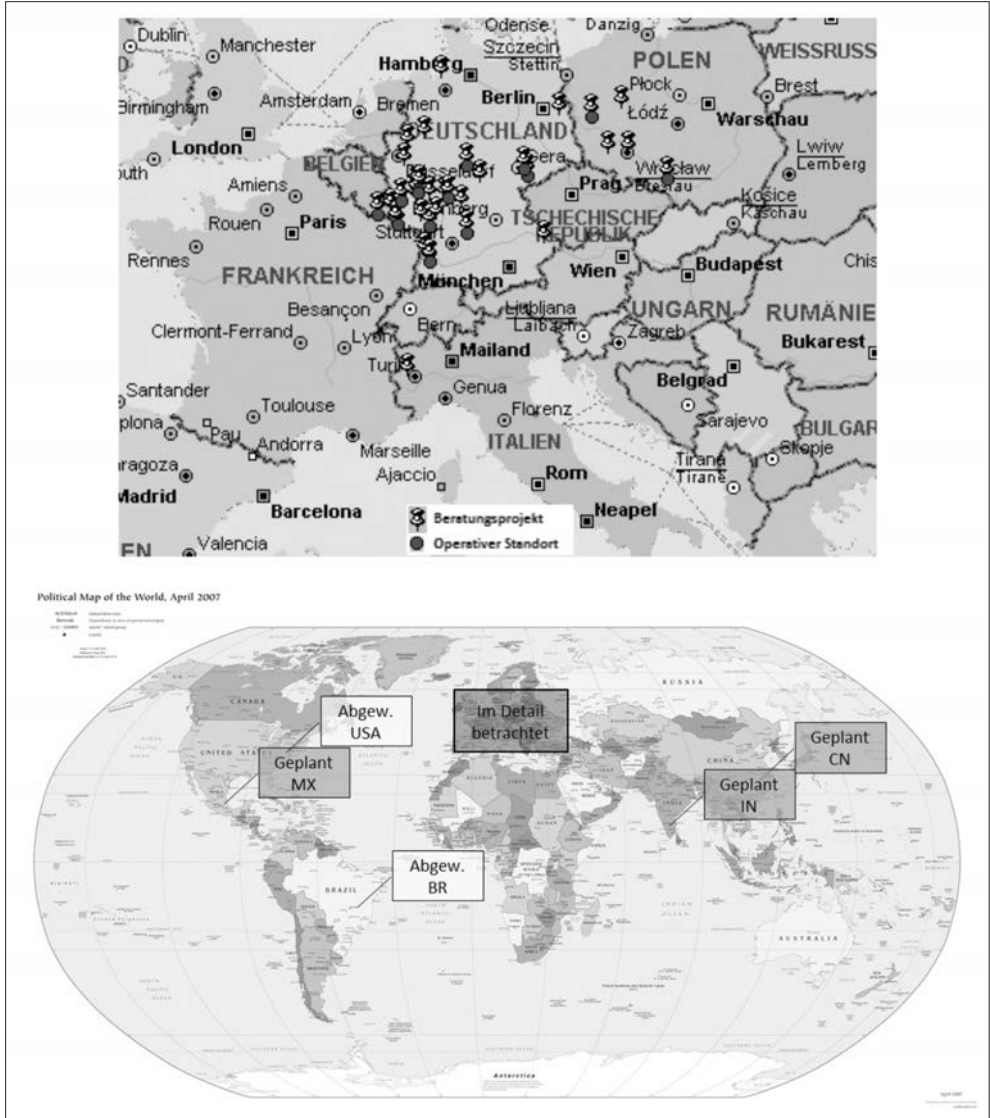


Anhang 4 | Value Added Services ausgewählter Logistikdienstleister

Quelle: Eigene Darstellung

		Consulting		Operative Umsetzung	IT	Personallogistik		Produktions- logistik	Ausgebautes QM	Anz. MA	Umsatz 2010
		Allgemein	Lean Managem.			Vorhanden	Eigene AÜL				
1.	DHL	X	-	X	X	X	-	X	X	419000	51 Mrd.
2.	DB-Schenker	-	-	X	X	X	-	X	X	59000	14,3 Mrd.
3.	Dachser	X	-	X	X	-	-	-	X	19000	3,8 Mrd.
4.	Rhenus	-	-	X	X	X	-	X	X	17600	3,1 Mrd.
5.	Logwin	X	-	X	-	-	-	X	X	5600	1,4 Mrd.
6.	Fiege	X	-	X	X	X	-	X	X	20000	1,5 Mrd.
7.	BLG	-	-	X	-	-	-	X	-	16000	900 Mio.
8.	ELSEN	X	X	X	-	X	X	X	X	1300	90 Mio.

Anhang 5 | Aktuelle Auftragslage in Europa und geplante weltweit avisierte Folgeprojekte
Quelle: Eigene Darstellung



Anhang 6 | Interner Vergleich der BRIC-Staaten

Quelle: globalsherpa, online

BRICs Development Indicators				
Indicator	Brazil	Russia	India	China
Population (2009)	194 mil.	142 mil.	1.15 bil.	1.33 bil.
GDP (US\$, 2009)	1,573 bil.	1,232 bil.	1,310 bil.	4,985 bil.
GDP per Capita (PPP, Current Intl. \$, 2009)	\$10,499	\$14,913	\$3,015	\$6,778
GDP Avg. Growth Rate (1990 - 2009)	2.5%	0.3%	6.3%	10.1%
GDP Projected Avg. Growth Rate (2011-14, as of April, 2011)	4.2%	4.5%	8.1%	9.5%
Merchandise Exports (US\$, 2009)	153 bil.	303 bil.	162 bil.	1,201 bil.
HDI % Change (1990 - 2010, for Brazil only 2000 - 2010)	7.6%	3.8%	33.3%	44.2%

Global Sherpa, 2011 (www.globalsherpa.org);
 Data sources: World dataBank, International Monetary Fund (IMF), UNDP Human Development Report.

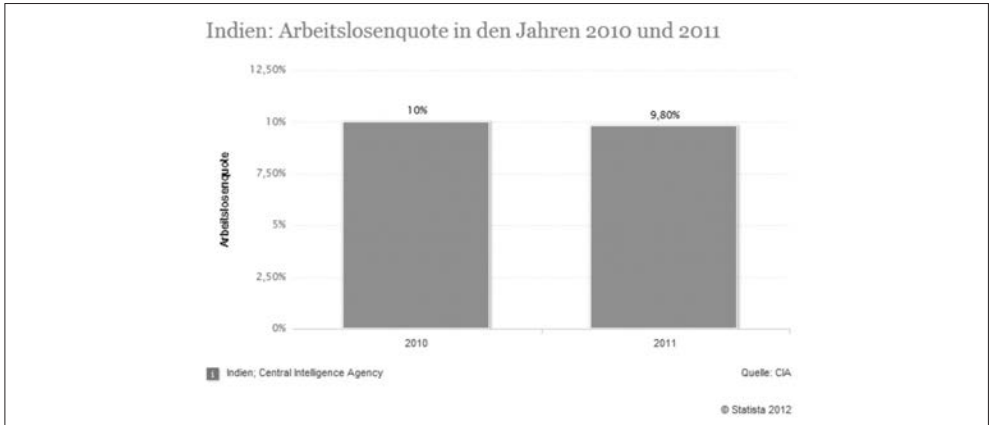
Anhang 7 | Durchschnittsalter der indischen Bevölkerung

Quelle: United Nations, Mai 2011



Anhang 8 | Verlauf der Arbeitslosenquote in Indien

Quelle: Central Intelligence Agency, August 2011

**LITERATUR**

BEA, F. X.; HAAS, J.: Strategische Management, 4. Auflage, Stuttgart 2005

DUBIELZIG, F.: Sozio-Controlling im Unternehmen: Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis, Wiesbaden 2009

GUDEHUS, T.: Logistik: Grundlagen, Strategien, Anwendungen, 3., neubearbeitete Auflage, Heidelberg 2005

HUBERT, F.; u.a.: Co-Branding als Konzept zur Stärkung der Marken: Eine empirische Analyse im Konsumgütermarkt, Köln 2009

ROGIER, C.; THALHEIM, J.: Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskooperation: Inner- und außerbetriebliche Kooperationsaspekte von Corporate Identity und Interkulturalität, 2. Auflage, Wiesbaden 2008

VEST, P.; SCHMIDT, D.: Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Wiesbaden 2010

VOGEL, J.; HUBER, F.: Co-Branding: Marketingstrategie der Zukunft, Köln 2007

WESTERMANN, H.: Strategisches Einkaufsmanagement: Das große Handbuch wirksamer Werkzeuge für Industrie, Handel, Verwaltung, Norderstedt 2009

INTERNETQUELLEN

<http://www.bvl.de/Service/Logistik-Indikator/2-Quartal-2011/Logistik-Indikator-2-Quartal-2011>
vom 23.09.2012

<http://www.conmoto.de/logistikbranche-2011-wieder-auf-vorkrisenniveau/>
vom 23.09.2012

<http://www.elsen-logistics.com/2011/12/unternehmen/>
vom 23.09.2012

<http://www.faz.net/aktuell/finanzen/schwellenlaender-bric-eine-erfolgsgeschichte-11607225.html>
vom 23.09.2012

<http://www.ftd.de/politik/konjunktur/konjunkturstuetzen-brics-staaten-stehen-fuer-ein-viertel-der-weltwirtschaft/60038600.html>

vom 23.09.2012

<http://www.globalsherpa.org/wp-content/uploads/2011/04/BRICs-Development-Indicators-e1304046996149.gif>

vom 23.09.2012

<http://www.verkehrsrundschau.de/logistik-branche-rappelt-sich-auf-935914.html>

vom 23.09.2012

<http://www.verkehrsrundschau.de/verkehrsbranche-leidet-besonders-unter-der-krise-856751.html>

vom 23.09.2012

<http://www.welt.de/die-welt/wirtschaft/article7106989/Drittgroesste-Branche.html>

vom 23.09.2012

http://wirtschaft.t-online.de/deutsche-firmen-zieht-es-nach-indien/id_16102246/index

vom 23.09.2012

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 Unternehmensportfolio der Elsen-Gruppe	S. 444
2 Logifactoring Modell der Elsen-Gruppe	S. 447
3 Volumen des Logistikmarktes nach einzelnen Ländern in Europa, 2009	S. 449
4 Auszug aus den Unternehmenszielen 2012	S. 451
5 Abteilungsziele 2012 der Abteilung Supply Chain Solutions	S. 452
6 Ziele des Ausgliederungsprojektes	S. 452
7 Derzeitiges Organigramm der Abteilung Supply Chain Solutions	S. 456
8 Mögliches Organigramm der neuen Beratungsorganisation	S. 457
9 Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes Indiens	S. 459
10 Altersstruktur Indiens der vergangenen Dekade	S. 460
11 PEST-Analyse hinsichtlich des Absatzmarktes Indiens	S. 463

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

SCS	Supply Chain Solutions
VAS	Value Added Services