

LOGISTIK

INTRALOGISTIK | WITRONS FÜHRUNGSTEAM IM INTERVIEW

***Der Kundenwunsch** ist für die drei Geschäftsführer Ansporn und Inspiration zugleich. Im Operativen teilen sie sich die Aufgabenbereiche auf (v. l. n. r.): Martin Stich, Helmut Prieschenk und Christian Dietl.*



Foto: Witron

Die Welt der Kunden verändert sich

Die Digitalisierung treibt viele Unternehmen um. Die drei Geschäftsführer von Witron begreifen dies als Impuls, ihre Logistiklösungen weiterzuentwickeln. Die Führungsriege ist stolz auf die Oberpfälzer Wurzeln des Intralogistiklers – dennoch setzt man auf internationalen Nachwuchs und arbeitet an der Expansion nach Nordamerika und Skandinavien. Aber behutsam bitteschön.

Die Geschäftsführer des Intralogistikunternehmens teilen sich die Verantwortung für Witron. Dabei haben sie unterschiedliche Schwerpunkte. Helmut Prieschenk (52) ist seit 1999 Geschäftsführer. Der studierte Mathematiker verantwortet den Vertrieb und das Business Development. Diplomingenieur Martin Stich (51) ist zugleich Geschäftsführer des Tochterunternehmens Förderanlagen Systeme (FAS). Christian Dietsch (42) hat 1991 als Auszubildender im Unternehmen angefangen und ist heute für sämtliche Serviceaktivitäten von Witron verantwortlich.

LT-MANAGER: Das Thema E-Commerce befeuert die Intralogistik. Betrachten Sie den Boom als Segen oder gar als Fluch?

HELMUT PRIESCHENK: Man muss differenzieren. Witron ist schwerpunktmäßig im Bereich der Distributions-Logistik angesiedelt. Innerhalb dieses Bereiches muss man zwischen Food- und Non-Food-Geschäft unterscheiden – und dort wiederum zwischen stationärem und digitalem Geschäft. In allen vier „Quadranten“ spielt E-Commerce eine wichtige Rolle und wird zu Veränderungen führen. Die Welt unserer Kunden verändert sich – und was unseren Kunden nahegeht, geht auch uns nahe.

LTM: Fluch oder Segen?

PRIESCHENK: Segen, ganz klar. Dadurch ergeben sich für Unternehmen echte

Chancen, zu gestalten, neue Räume zu nutzen, und durch die Möglichkeiten des E-Commerce ihren jeweiligen Endkunden neue Leistungen anzubieten.

MARTIN STICH: Eindeutig ein Segen. Unser Kerngeschäft ist es, Lösungen anhand von Kundenanforderungen zu entwickeln – so denken und arbeiten wir. E-Commerce bringt uns neue Denkanstöße. Das bietet Chancen und fordert uns, innovativ zu denken. Das ist unsere Stärke und beflügelt uns, Lösungen zu entwickeln, die uns von unseren Marktbegleitern unterscheiden.

PRIESCHENK: Im digitalen Geschäft kann man sich als Intralogistiker gezielt einbringen, denn die Anforderungen an unsere Kunden sind sehr hoch. Stichworte sind die Integration verschiedener Kanäle, 24-Stunden-Shopping, Same-Day-Delivery, Losgrößen und Artikelvielfalt. Unsere Kunden müssen und werden mittelfristig wirtschaftliche Geschäftsmodelle entwickeln, um diese Anforderungen erfüllen zu können.

CHRISTIAN DIETL: Die Frage, ob man sich in dem Bereich E-Commerce entwickeln muss oder nicht, ist bereits beantwortet. Die Frage ist nun nur, mit welcher Geschwindigkeit und in welcher Ausprägung. Dies betrifft nicht nur die eingesetzten Systeme, sondern auch die

Anforderungen an den Betrieb und den Anlagen-Service.

PRIESCHENK: Berücksichtigen muss man auch, dass E-Commerce in den verschiedenen Ländern unterschiedlich funktioniert. In Frankreich haben Lebensmitteleinzelhändler bereits tausende von sog. Drives, in Deutschland oder in der Schweiz ist diese Zahl dagegen sehr überschaubar. In Deutschland liegt der E-Commerce-Anteil im Food-Sektor bei etwa drei Prozent, in anderen Ländern zum Teil deutlich höher.

LTM: Bringt der E-Commerce gar eine verstärkte Wahrnehmung für die Abläufe der Unternehmen?

DIETL: Ja, früher waren wir reiner Systemintegrator, als Generalunternehmer haben wir die Lösung geplant und realisiert – jetzt gehen wir wieder einen Schritt weiter und betrachten das Gesamtbild vom Produzenten bis zum Endkonsumenten. Sozusagen „End-to-End“.

PRIESCHENK: Die Relation der Zahlen ist wichtig. Ein Food-Händler macht, nehmen wir mal an, drei Prozent seines Umsatzes im digitalen Bereich. Das bedeutet, dass wir als Intralogistiker zunächst seine Kern-Abläufe – also den Löwenanteil seines Geschäftes – sauber umsetzen müssen, gleichzeitig aber das Thema E-Commerce sinnvoll integrieren.





„E-Commerce fordert uns, innovativ zu denken.“

Martin Stich über Impulse für Witron

ren müssen, um ihm die Möglichkeit zum Wachstum zu geben. Im Kern geht es darum, die unterschiedlichen Distributionskanäle in einem System zu integrieren. Das Credo lautet „Bündelung statt Atomisierung“.

LTM: Beschäftigt das die Kunden?

PRIESCHENK: Ja. Die meisten beobachten das neue Geschäft sehr genau und denken darüber nach, wie sie das in ihr Kerngeschäft integrieren können. Es geht also darum, wirtschaftlich zu integrieren – und zwar nicht nur unter einem Dach, sondern wirklich logisch und physisch.

LTM: Ist der Kunde denn bereit, für so komplexe Systeme auch mehr zu bezahlen?

PRIESCHENK: Die Kunst ist es, komplexe Geschäftsprozesse mit modularisierten und robusten Logistiklösungen abzubil-



„Logische und physische Integration ist wichtig.“

Helmut Prieschenk über E-Commerce

den. Dies muss wirtschaftlich geschehen – und dann investiert der Kunde in unsere Lösungen.

LTM: Wie bringt ihr Unternehmen sich in diese komplexen Planungen ein?

STICH: Wir hören unseren Kunden sehr intensiv zu. Dabei treffen wir auf Bandbreiten von wenig bis Null E-Commerce-Anteil – und Kunden mit 100 Prozent E-Commerce-Anteil. Und hier kommt der Grenzgang: Zum einen versuchen wir, mit standardisierten Elementen zu planen, denn es macht wenig Sinn, die Technik und Software komplett zu individualisieren. Des Weiteren entwickeln wir unsere Standards permanent weiter, verbessern Module, und passen uns neuen Anforderungen an. Dabei hilft selbstverständlich auch die langjährige Erfahrung als Generalunternehmer.



„Es geht um Lebensdauer, Dynamik und Verfügbarkeit.“

Christian Dietl über die Bedeutung des Service

LTM: Bei vielen Intralogistik-Anbietern wird der Service immer wichtiger. Warum, Herr Dietl?

DIETL: Die Tendenz geht dahin, dass der Kunde sich immer mehr auf sein Kerngeschäft konzentrieren möchte. Das führt dazu, dass der Bereich Service bei uns wächst. Der Logistikanbieter entwickelt sich immer mehr zum Partner des Unternehmens. Das Thema Service bezieht sich dabei auf die gesamte Lebensdauer einer Anlage – nicht nur reaktiv sondern proaktiv. Unsere Mitarbeiter tauchen immer mehr in die Prozesse eines Unternehmens ein, beispielsweise in die Abläufe des Einkaufes bzw. des Fuhrparks. Witron entwickelt sich hin zum Business-Partner seiner Kunden. Das Geschäft des Kunden verändert sich ständig – und unsere Systeme und Dienstleistungen müssen diesen Veränderungsprozess mitgehen.



Der Bereich Service wächst. Die Mitarbeiter von Witron tauchen in die Prozesse des Unternehmens ein. Da sich das Geschäft des Kunden ständig verändert, müssen sich die Systeme und Dienstleistungen anpassen. Witron entwickelt sich dabei zum Partner des Kunden.

LTM: Herr Stich, welche technischen Entwicklungssprünge wird die Branche machen?

STICH: Die technischen Entwicklungssprünge und Innovationen entstehen aus den Anforderungen unserer Kunden. Dabei ist für uns immer die Betrachtung des logistischen Gesamtsystems wichtig. Wir entwickeln nicht einzelne Komponenten, sondern Logistiksysteme, basierend auf unserem vorhandenen Modulbaukasten. Auf der mechanischen Seite müssen wir eine hohe Verfügbarkeit und Lebensdauer gewährleisten. Bei Anlagen-Laufzeiten von mehr als 25 Jahren, 24 Stunden am Tag, 365 Tagen im Jahr ist das entscheidend. Wir lernen dabei sowohl von den bestehenden Anlagen als auch von den neuen Anforderungen unserer Kunden – und beleben damit ständig unseren Innovationsprozess.

PRIESCHENK: Technische Innovationen, wie beispielsweise Industrie 4.0 oder Big Data dürfen nicht nur Buzz-Words bleiben, sondern müssen in echten Kundennutzen umgewandelt werden. Zum Beispiel setzen wir auf intelligentes Sourcing und Bestandsmanagement, auf Forecasting und Optimizing sowie auf optimales Ausnutzen von Systemen und Transportmitteln.

LTM: Auf der einen Seite sprechen Sie von flexiblen Systemen, auf der anderen Seite von Anlagenlaufzeiten, die in Jahrzehnten gemessen werden. Wie geht das zusammen?

PRIESCHENK: Es ist Realität in unserer Branche, dass sich die Bedürfnisse des Kunden durch die Märkte, auf denen er sich bewegt, zum Teil bereits während der Realisierung der Anlage verändern. Das bringt Spannung rein (*lacht*). Die Kunst ist, mechanisierte Module so zu

bauen und Materialflüsse und Prozesse so zu definieren, dass sie in einem sich verändernden Geschäft weiterhin die Bedürfnisse befriedigen können bzw. dahingehend einfach zu erweitern sind.

LTM: Perfekt konstruierte Systeme kosten viel Geld, sind aber möglicherweise dann sehr wartungsarm, was wiederum die Einnahmen auf der Service-Seite mindert. Wie sehen Sie das interne Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit, Technik und Service?

DIETL: Perfekt bedeutet aus unserer Sicht nicht maximal, sondern optimal. Wir versuchen bei der Planung und Konstruktion den Punkt zu finden, über den hinauszugehen es keinen Sinn mehr macht. Unsere Aufgabe ist es, gemeinsam mit dem Kunden diesen „Sweet-Point“ zu erarbeiten. Im Übrigen ist das Hauptthema im Service heutzutage nicht

mehr die Reparaturen, sondern Lebensdauer, Dynamik und Verfügbarkeit einer Anlage. Damit sind in unserem Unternehmen rund 900 der 2.300 Mitarbeiter beschäftigt, womit man auch schnell die Bedeutung des Themas Service erkennt.

LTM: *Stellen wir uns bei Witron im Service ein Heer von Denkern oder eher Schraubern vor?*

DIETL: Der Grundgedanke im Service ist nicht „Aftersales“, sondern der über Jahre hinweg wirtschaftliche und stabile Betrieb der Anlagen. Was dazu nötig ist, versuchen wir so wirtschaftlich wie möglich abzuwickeln. Hier auf Reibach zu machen, wäre völlig falsch und würde zurückschlagen.

PRIESCHENK: Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Ansätze und Service-Modelle: Wenn ein Kunde in Kanada will, dass wir mit 80 Mitarbeitern seine Anlage fahren sollen, machen wir das. Wenn ein Kunde in der Schweiz sagt, dass er die Anlage selbst fahren will, unterstützen wir das genauso.

DIETL: Ein weiteres Beispiel: Der Kunde hat eine Anlage, die aufgrund der Betriebszeiten nur in der Nacht gewartet werden kann. Nachdem das auf Dauer unwirtschaftlich ist, würden wir in so einem Fall Lösungen entwickeln, mit denen die Anlage auch tagsüber während des laufenden Betriebes in-standgehalten werden kann. Ein reiner Serviceanbieter würde das nicht tun.

Bei uns steht nicht die eigene Service-Dienstleistung im Mittelpunkt, sondern der Dienst am Kunden und seinem Tagesgeschäft. Diese Philosophie impfen wir allen unseren neuen Mitarbeitern im Service ein.

LTM: *Kurz nach dem Redaktionsschluss für diese Ausgabe werden die Geschäftszahlen für 2014 veröffentlicht. Verraten Sie uns eine Tendenz, Herr Prieschenk?*

PRIESCHENK: Ja. 2013 haben wir mit 265 Millionen Euro abgeschlossen, 2014 werden wir bei über 300 Millionen Euro landen. Das ist auch das, was wir uns vorgenommen haben. Wir wachsen Schritt für Schritt.

LTM: *Sind Sie zufrieden?*

PRIESCHENK: Unser Firmengründer Walter Winkler lebt die Philosophie: „Privat sollte man zufrieden sein, geschäftlich nie“. Das nutzen wir als Ansporn.

LTM: *Macht Witron genügend Umsatz, um im Spiel der großen Player mithalten zu können?*

PRIESCHENK: 300 Millionen plus X ist eine stolze Zahl und für uns ein Erfolg. Die Frage nach dem Kundennutzen interessiert mich mehr als die Frage nach der Größe. Wir sind kein Global Player und internationalisieren behutsam. Witron hatte vor 20 Jahren einen Kunden in Nordamerika, heute macht das Geschäft in Nordamerika etwa 40 Prozent unseres Umsatzes aus. Schritt für Schritt, das passt zu uns. Man darf auch nicht ver-

gessen, dass Witron nicht nur in Zahlen, sondern im Leistungsspektrum und der Wertschöpfung gewachsen ist.

STICH: Mit unserem Leistungsportfolio können wir die komplette Wertschöpfungskette abdecken und im Vergleich mit den Logistikparten großer Konzerne müssen wir uns nicht verstecken.

LTM: *Was bedeuten die Wurzeln des Unternehmens in der Oberpfalz für Witron in Zeiten der Internationalisierung?*

STICH: Wir sind Oberpfälzer durch und durch. Dabei profitiert Witron von den Menschen in dieser Region. Die Menschen sind heimatverbunden und denken langfristig. Diese typische oberpfälzer Bodenständigkeit leben wir. Das führt oftmals zu einer langfristigen Bindung der Arbeitnehmer an Witron. Wir sind ein attraktives Unternehmen in der Region. Nicht zuletzt aufgrund der vielfältigen Berufsbilder.

PRIESCHENK: 1.300 der 2.300 Mitarbeiter arbeiten hier in Parkstein, wir bieten rund 280 Ausbildungsplätze. Diese Quote ist enorm. Walter Winklers Fokus liegt nicht nur auf Technik und Innovation – sondern in hohem Maße auch darauf, Menschen eine berufliche Perspektive zu geben. Mittlerweile bilden wir hier in Parkstein auch international aus. Inzwischen gibt es bei Witron in Summe Mitarbeiter aus 39 Nationen.

LTM: *Es hat lange gedauert in diesem Interview, bis der Name Walter Winkler fiel. Wie läuft die Zusammenarbeit?*

PRIESCHENK: Wir arbeiten exzellent und intensiv zusammen. Herr Winkler ist immer noch mit Begeisterung dabei und sucht sich seine Themen im Unternehmen, die er bearbeiten will. Was kann es Schöneres geben, als wenn der Firmengründer mit seinen Azubis am Samstag Vormittag einen gemeinsamen Spaziergang von Parkstein nach Weiden unternimmt?

LTM: *Was nehmen Sie von ihm mit?*

PRIESCHENK: Seine Einstellung, wie man eine Aufgabe angeht: Entschlossen, ins



MEHR ÜBER WITRON

1971 WURDE WITRON GEGRÜNDET. Der Intralogistiker hat seine Firmenzentrale in Parkstein in der Oberpfalz und Niederlassungen in Rimpar (D), Venray (NL), Arlington Heights (USA), Toronto (Kanada), Stoke-on-Trent (UK), Madrid (Spanien), Straßburg (Frankreich) und Singapur. Die Witron Logistik + Informatik GmbH plant und realisiert Logistik- und Materialflussanlagen. Dabei hält Witron die Schlüsselemente der Projekte in der Hand: die Logistik-Planung, die Informations- und Steuerungstechnik, die Mechanik-Konstruktion und Mechanik-Fertigung sowie die Funktionsverantwortung als Logistikgeneralunternehmer. Ein weiterer wichtiger Faktor für die Kundenbindung sind individuelle Service- und Betreibermodelle, die exakt auf die Anforderungen der Witron-Kunden abgestimmt sind. Die Abdeckung des kompletten Projekt-Regelkreises bietet außerdem die Basis für die permanente Weiterentwicklung von bestehenden Logistikmodulen sowie für Neuentwicklungen.



Foto: Witron

Nachhaltig und wirtschaftlich müssen die Lösungen sein, die Witron für seine Kunden entwickelt. Nur so können langfristige Kundenbeziehungen entstehen. Der Erfolg gibt dem Unternehmen Recht. 2014 lag der Umsatz bei über 300 Millionen Euro.

Detail gehend, dranbleibend – so wird man am Ende Erfolg haben. Das beweist er uns immer wieder.

STICH: Winkler ist ein Vollblutunternehmer mit einer riesigen Erfahrung. Er steht uns in allen Fragen mit Rat und Tat zur Seite und bringt seine ganze Kraft in das Unternehmen ein.

LTM: *Das klingt nach einem Generationenwechsel aus dem Lehrbuch ...*

DIETL: Die Familie Winkler hat einen sehr pragmatischen Ansatz, für den man nicht in die Lehrbücher schauen muss. Die Firma besitzt Kapital, das aus den Mitarbeitern, den Lösungen und dem Kundenstamm besteht. Dieses Kapital gilt es zu schützen und weiterzuentwickeln. Sich treu zu bleiben, indem man weitergeht – das ist unser Leitbild.

LTM: *Ist angedacht, die Geschäftsführung zu erweitern?*

PRIESCHENK: Wir sind sehr stabil aufgestellt. Herr Winkler ist Chef des Logis-

tikhofs, wo die Planung der Systeme stattfindet und damit täglich im Unternehmen präsent. Herr Stich, Herr Dietl und ich decken die weiteren Bereiche ab. Getragen wird das Unternehmen aber maßgeblich von der Wucht und dem Einsatz unserer 2.300 Mitarbeiter. Und wenn wir wachsen, dann spielt sich das Wachstum zunächst in der Breite und Tiefe der Mitarbeiterstruktur ab. Und dort sind wir sauber strukturiert. Worauf wir in der Tat achten, sind präzise Verantwortlichkeiten für die Aktivitäten innerhalb der verschiedenen Projekte und Länder. Eigenverantwortliches Handeln ist hier die Maxime.

LTM: *Zum Abschluss noch einmal der Blick in die Welt. In welche Regionen will Witron künftig verstärkt expandieren?*

PRIESCHENK: Im Moment wird knapp die Hälfte des Umsatzes von Witron in Nordamerika generiert, der Rest in Europa. In beiden Regionen erleben wir im Moment ein starkes Wachstum und viele neue Anforderungen. Insofern wol-

len wir primär vorhandene Märkte vernünftig bedienen – und checken parallel andere Optionen. Oftmals erweitern wir auch unsere „Vertriebslandkarte“ mit Bestandskunden, welche uns auf ihre „Reise“ mitnehmen.

LTM: *Welche Regionen in Europa entwickeln sich besonders gut?*

PRIESCHENK: Skandinavien in erster Linie, aber auch Frankreich. Man muss sich darauf fokussieren, wo die Musik spielt. Und wenn es um die Entwicklung neuer Märkte geht, muss man sich selbst treu bleiben, getreu dem Motto „Schuster, bleib bei Deinen Leisten“.

LTM: *Herr Prieschenk, Herr Stich, Herr Dietl – vielen Dank für das Gespräch.*

Martin Schröfer und Susanne Frank führten das Interview mit den Geschäftsführern von Witron im Stammhaus des Unternehmens in Parkstein.