

Rosige Zeiten? Aus dem Alltag von Generalunternehmern

Angesichts der guten Auftragslage könnten sich die Intralogistiker zufrieden zurücklehnen. Doch es gibt genug Herausforderungen. Welche das sind und welche Trends sich abzeichnen – darüber diskutierte die Redaktion Materialfluss mit sechs Branchen-Insidern am Runden Tisch.

Das manuell bediente Schmalganglager war gestern. Die Globalisierung ist der große Treiber für die Intralogistik-Branche und die Unternehmen profitieren von einer weltweit verstärkten Nachfrage nach automatisierten Gesamtsystemen. Diesen Trend bestätigen die Gesprächsteilnehmer, die auf Einladung der Materialfluss-Redak-

tion am Round Table zum Thema Generalunternehmer teilnahmen. Das waren: **Frank Heptner**, International Operations Manager, viastore Systems GmbH, **Dr.-Ing. Volker Jungbluth**, Geschäftsführer, Swisslog GmbH, **Jürgen Kalkenbrenner**, Leiter Automatisierte Gesamtsysteme, Fritz Schäfer GmbH, **Friedhelm Pielen**, Leiter Auf-

tragsabwicklung/Einkauf, Vanderlande Industries GmbH, **Hagen Schumann**, Leiter Vertrieb und Consulting, Klinkhammer Group und **René Sickler**, Leiter Services, Dematic GmbH.

Frank Heptner spricht von einer „sehr guten Marktsituation“. Sein Unternehmen viastore, das kürzlich eine eigene Software GmbH gegründet hat,



sei international aufgestellt und deshalb nicht nur von einem Markt abhängig.

„Über die Auftragslage kann man derzeit nicht klagen.“

Etwas anders stellt sich die Situation für Hagen Schumann dar. „Wir generieren bis zu 70 Prozent unseres Umsatzes auf dem deutschsprachigen Markt. Aber trotzdem bin ich aufgrund der Auftragslage zuversichtlich.“ Die Herausforderungen bei Klinkhammer lägen auf der Produktseite, verrät der Vertriebsleiter. Hier gehe es darum, sich weiter zu spezifizieren, um auf allen Sektoren liefer- und leistungsfähig zu sein. In diesem Zusammenhang nennt er das Stichwort Shuttle, „Da arbeiten wir dran und ich bin zuversichtlich, dass wir in Kürze ein komplettes Portfolio zusammenhaben.“

Eine breite Produktpalette und die internationale Aufstellung ist auch für René Sickler ein Vorteil. Europa sei ein guter Markt, aber in Amerika wachse Dematic derzeit sehr stark. Die Herausforderung für ihn sei die Schnelligkeit, mit der ein Kunde ein Angebot erwarte. „Immer schneller, immer spezifischer muss ein Angebot sein und man rutscht bei der Angebotsphase schon mal sehr stark in die Berater-Rolle hinein. Qualifizierte Anfragen auf hohem Niveau zu bedienen, ist eine große Herausforderung für uns.“

Auch Friedhelm Pielen sieht ein Wachstum eher im Rahmen der Globalisierung als in Europa. „Europa hat bereits einen hohen Automatisierungsgrad. Speziell Länder wie die USA und auch der asiatische Raum bieten Wachstumsmöglichkeiten. Neuerdings sind wir auch in Australien unterwegs.“

Interne Logistik als Kernkompetenz

Insgesamt waren sich alle einig, dass ein Umdenken stattgefunden hat und die interne Logistik als Kernkompetenz wahrgenommen wird, um die eigenen Produkte schnell an den Markt zu bringen. Alle Teilnehmer machen den Trend aus, dass man sich in Zukunft stärker der Produktionslogistik widmen wird. Hier könne man sich noch differenzieren, meint Dr. Jungbluth. Die Probleme lägen heutzutage häufig in der Produktionslogistik und nicht erst dann, wenn es ans Kommissionieren geht.

Die Investitionsbereitschaft der Firmen ist groß, über einen Mangel an Aufträgen kann sich keiner der Teilnehmer des Round Table beklagen. Doch wo liegen dann die Herausforderungen?

Know-how-Transfer als Herausforderung

Laut dem Einkaufsleiter von Vanderlande, Friedhelm Pielen, werden Projekte immer komplexer und müssen immer schneller abgewickelt werden. Die größte Herausforderung sei es, die

Ressourcen dafür zur Verfügung zu stellen. „Das Know-how findet man eher hier in Europa als anderswo und wir müssen in Zukunft schneller Wissen transferieren. Die Ausbildungszeit ist relativ lang in unserer Branche. Der Markt lässt uns kaum Zeit dafür. Das birgt natürlich auch Risiken. Wir wissen alle, wenn ein Flop passiert, ist der Vertrauensverlust kaum wettzumachen. Das darf nicht passieren und man braucht gutes Personal, um das zu verhindern.“

Dr. Jungbluth sieht Europa als sehr stabilen Markt. Die USA und Asien entwickelten sich aus der Sicht des Swisslog-Geschäftsführers sehr positiv. Eine Herausforderung sei die Entwicklung in Russland. Es gäbe einen enormen Exportrückgang für die deutsche Industrie. Swisslog wolle sich in Zukunft so aufstellen, dass man über individuelle, gute Systeme verfügen könne. „Früher haben wir noch alle die gleichen Maschinen verkauft. Jetzt entstehen immer mehr individuelle Anlagen und Systeme. Jeder hat mittlerweile etwas, das der andere nicht hat und ich denke das wird so weitergehen.“

Jürgen Kalkenbrenner kann bei SSI Schäfer über ein relativ breites Produktspektrum der Intralogistik verfügen. Das reicht von einfachen Behälter- oder Schmalganglager bis hin zu hochkomplexen Automatanlagen, für die sich die Investitionen durchaus im mehrstelligen Millionenbereich belaufen. „Der weltweite Markt sieht derzeit für uns sehr gut aus. Amerika läuft seit Jahren stabil. Europa ist nach wie vor unser Kernmarkt. In Asien haben wir relativ gute Erfolge erzielen können. Russland ist natürlich auch bei uns ein großes Fragezeichen.“ Bei den zukünftigen Herausforderungen glaubt Kalkenbrenner, dass man es mit zwei Bereichen zu tun haben wird. Das seien einerseits die technischen Anforderungen. Die Systeme würden immer komplexer und es gehe darum, über Schnittstellen die Produkte untereinander im Griff zu haben. Die Anforderungen an die IT seien gestiegen auch in Kombination mit SAP. Auf der anderen Seite gibt es im Bereich Multi-Channel oder E-Commerce Anforderungen, die

Wenn es um Intralogistik geht, sind die deutschsprachigen Anbieter in einer Spitzenposition. Zum Insider-Gespräch trafen sich: Friedhelm Pielen, Vanderlande Industries, Martin Schrüfer, Materialfluss, René Sickler, Dematic, Susanne Frank, Materialfluss, Jürgen Kalkenbrenner, SSI Schäfer, Frank Heptner, viastore Systems, Dr. Volker Jungbluth, Swisslog, Hagen Schumann, Klinkhammer Group (im Uhrzeigersinn von links oben)



Foto: Thilo Härdlein

es so vor fünf oder zehn Jahren noch gar nicht gab.“ Auch er betont, dass es immer wichtiger werde, die richtigen Mitarbeiter zu finden, „um dem Wachstum gerecht zu werden.“

Die USA sind ein lukrativer Markt

Auf die Frage, warum der nordamerikanische Markt für deutsche Intralogistiker so lukrativ ist, liefert Pielen eine Erklärung. „Intralogistik ist hierzulande traditionell hochentwickelt. Auch unsere Konkurrenz kommt im Wesentlichen aus dem deutschsprachigen Raum. Das findet man in dieser Form sonst nirgendwo auf der Welt und das hilft uns, ‚scharf‘ zu bleiben. Andererseits machen wir uns hier im eigenen Gebiet oft das Leben unnötig schwer. Das ist der Grund, warum wir unsere Produktpalette in der Komplexität erarbeitet haben.“ Pielen betont, dass es sich bei der Entwicklung in den USA nicht um ein Strohfeuer handele, es sei schon über Jahre hinweg ein kontinuierliches Geschäft. „Ich glaube, alle, die hier am Tisch sitzen, haben starke Niederlassungen in den USA, zumindest die unsere wächst stetig.“

„Unsere größte Landesgesellschaft ist in den USA,“ stimmt Frank Heptner zu. „Ein Thema für viastore ist dort die Vollautomatisierung, aber wir haben auch komplette Fördertechnik-Systeme installiert. Stark automatisiert und investiert wird nicht nur im E-Commerce, sondern auch im Food-Bereich.“

Dr. Jungbluth: „In Amerika hat man gesehen, dass der Automatisierungsgrad in Europa höher ist und es funktioniert. Jetzt steigt man auf diesen Zug auf, da großer Nachholbedarf besteht.“



Foto: Thilo Härdtlein

„Wer 20 bis 30 Millionen Euro investiert, sucht sich den Fels in der Brandung.“

Pielen, Vanderlande



Foto: Thilo Härdtlein

„Die Chemie muss stimmen, dann macht das Projekt auch Spaß.“

Dr. Jungbluth, Swisslog

Wie kommen GU und Kunde zusammen?

Schumann: „Wir gewinnen unsere Aufträge nicht durch ein bestimmtes Produkt, das wir einsetzen, sondern dadurch dass wir eine Lösung kreieren, die die Problematik des Kunden löst.“ Der Vertriebsleiter der Klinkhammer Group hat in letzter Zeit eine Art Ideenwettbewerb ausgemacht. Er habe den Eindruck, dass häufig die Consultants eingespart werden und diese Arbeit auf die Unternehmen übertragen werde. „Es werden drei bis vier Wettbewerber angefragt. Jeder

denkt sich eine Lösung aus und die vermeintlich beste wird genommen, oder der Kunde geht damit an den Markt. Dann wird es für alle Beteiligten unangenehm, weil dieser Prozess zum reinen Preiswettbewerb mutiert. Wir als Klinkhammer sind ja eindeutig auf den Mittelstand fixiert und bewegen uns weniger in Konzernstrukturen. Bei unserer Klientel kann man noch mit einer guten Lösung punkten.“

Heptner meint, es sei entscheidend, intensiv mit dem potenziellen Kunden ins Gespräch zu kommen. Was bei ihnen häufig zum Tragen käme, sei der Softwareschwerpunkt bei viastore, verrät Heptner. „Hier haben wir zwei Lösungsansätze parat – einmal unsere Kompetenz mit SAP und alternativ mit unserer eigenen Software viadat. Wir stellen auch fest, dass Kunden die Projekte nicht nur national betrachten, sondern auch an Standorten weltweit umsetzen wollen.“

Für Kalkenbrenner stellt sich eine etwas andere Marktsituation dar. Viele der Kunden von SSI Schäfer würden aus einem Schmalganglager oder einer Fachbodenregalanlage heraus in die erste Automatisierungsstufe wachsen. Hier ginge es dann darum, die Investition für den Kunden zu sichern. „In der



Foto: Thilo Härdtlein



Foto: Thilo Härdtlein

Wenn Consultants ins Spiel kommen, haben es die Anbieter schwerer und der Preisdruck steigt.



Foto: Thilo Härdtlein

„Man braucht die richtigen Mitarbeiter, um dem Wachstum gerecht zu werden.“

Kalkenbrenner, SSI Schäfer

Regel kommen diese Kunden ohne die externe Unterstützung eines Consultants aus. Mit der Vielzahl unserer Produkte sind wir da gut aufgestellt. Auch das Image von SSI Schäfer am Markt trägt dazu bei, diese Klientel zu überzeugen. Das gelingt uns auch nicht immer“, schränkt Kalkenbrenner ein – ein Eingeständnis, das mit Belustigung in der Runde quittiert wurde.

Oft entscheidet allein der Preis

„Wenn ein Consultant mit im Spiel ist, kann es unter Umständen auch problematisch werden“, fügt Sickler hinzu. „Es gibt Projekte, die werden als GU ausgeschrieben und andere werden sehr segmentiert ausgeschrieben, wo ein Consultant auf kleine Häppchen herunterbricht, weil er damit die Preisvergleichbarkeit für den Kunden herstellt und sagt, da kauf’ ich mir das Billigste hier, das Billigste dort und hoffe, dass die Software die Integration schafft. Fragmentierte Angebote, um jeweils den billigsten Anbieter herauszufinden, funktionieren am Ende nicht, weil die zusammengebundenen Systeme noch lange nicht eine Systemleistung ergeben.“

„Wie trennt man die Spreu vom Weizen bei den Ausschreibungen“?, will der Moderator wissen.

René Sickler hält es für wichtig, eine Beziehung zum Kunden aufzubauen: „Man braucht ein Gefühl dafür, ob es der Kunde ernst meint. Weiß er über-



Foto: Thilo Härdtlein

„Häufig werden Consultants eingespart und der ‚Ideenwettbewerb‘ an die Unternehmen ausgelagert.“ **Schumann, Klinkhammer**

haupt, was wir haben? Es gibt Fälle, wo der Kunde mit einer Idee kommt und ganz schnell feststellt, dass seine Problemstellung ganz woanders liegt. Dann kommt natürlich unsere Beraterkompetenz zum Tragen. In dem Moment, wo man eine Beziehung aufbauen kann, bekommt man ein gutes Gefühl für den Auftrag.“

Dr. Jungbluth plädiert dafür, ehrlich zu bleiben, wenn es darum geht, ob man bei einem Auftrag ins Rennen geht. „Wenn Sie einen engen Zeitplan haben und Sie wissen, die Fabrik ist voll, da können Sie noch so viel Gas geben, Sie werden den Termin nicht halten können.“

Ehrlichkeit als Devise

Wenn Sie das am Anfang wissen, dann sollten Sie das dem Kunden sagen.“ Man sollte aber auch ein Projekt dahingehend auswählen, ob es zu den eigenen Stärken passt, empfiehlt der Swisslog-Geschäftsführer. Bei Stammkunden sei das nicht so einfach, die erwarten einfach, dass man eine Lösung anbietet. „Bei Neukunden hingegen sollte es nicht passieren, dass der Vertrieb rausgeht und sagt, ja, das machen wir und eine Woche später müssen Sie dem Kunden erklären, dass Sie gar nicht die Ressourcen haben.“

Auf die Frage, ob der Vertrieb nicht naturgemäß immer den Auftrag holen



MINITEC MATERIALFLUSSLÖSUNGEN
AUS DEM BAUKASTEN.
OPTIMIERTER KUNDENNUTZEN
DURCH PERFEKT
ABGESTIMMTE LIEFERKETTEN.



Halle 5 | 5020



MiniTec GmbH & Co. KG
MiniTec Allee 1
66901 Schönenberg-Kbg.
Telefon +49 (0)6373 81270
info@minitec.de
www.minitec.de

möchte, antwortet Dr. Jungbluth: „Es es ist ja nicht der Vertrieb alleine, der ein Angebot erstellt. Da steht ein Team dahinter. Die Kosten, um ein Angebot zu erstellen, können ganz schnell sechsstellig werden. Wenn man von Anfang an ein schlechtes Gefühl hat, dann sollte man die Finger davon lassen. Nicht nur, dass man viel Geld investiert, man blockiert auch die Ressourcen für andere Angebote. Das heißt, man verliert doppelt.“

Pielen stimmt dem zu und hält so ein Auswahlverfahren für hilfreich. Heute hätten alle gut zu tun, allerdings steige die Risikobereitschaft wieder, wenn der Markt wieder enger wird und man den Auftrag braucht.“ Die Gewinnmargen, die derzeit zu erzielen seien, variieren von Fall zu Fall, je nachdem ob ein Consultant mit im Boot sitze, sagt Pielen. „Wir bauen hochkomplexe Systeme, da brauchen wir partnerschaftliche Verhältnisse zu unseren Kunden. Manche honorieren das, manche schauen wirklich nur auf den Preis. Der Preis spielt schon eine dominante Rolle, wenn es um Investitionen von 30 bis 40 Millionen Euro geht. Es kommt auch schon mal vor, dass der Kunde seinen Gewinner schon ausgeguckt hat und man zu einem Preis getrieben wird.“

Höherer Preisdruck mit Consultant

Schumann bestätigt: „In der Regel ist der Preisdruck größer, wenn ein Consultant zwischengeschaltet ist. Warum? Weil der natürlich immer versuchen wird, die unterschiedlichen Lösungsansätze zum Ende hin vergleichbar zu machen und das dann auf den Preis runterbrechen kann.“ Schumann legt allerdings Wert darauf, nicht alle Berater über einen Kamm zu scheren.

Laut Kalkenbrenner kann man allerdings bei manchen Consultants mit einer individuellen Vertriebsstrategie punkten. Es gehe darum, sich vom



Foto: Thilo Härdlein

„Ein guter GU versucht nicht nur, sein Produkt in den Vordergrund zu stellen.“

Heptner, viastore

Wettbewerb zu differenzieren und von einem Preisvergleich wegzukommen.“

„Das ist der entscheidende Faktor“, stimmt Heptner zu. „Wenn die Ausschreibung klar fixiert ist und ein Consultant gibt eine Lösung vor, die gar nicht zu dem passt, was der Kunde braucht, dann kann man nur versuchen, zu helfen, dass der Kunde die richtige Lösung bekommt, indem man seine eigene Kompetenz miteinbringt.“

Bei manchen Consulting-Ausschreibungen kann man sich noch planerisch einbringen, weiß Schumann: „Es gibt aber auch Fälle, da bekommt man eine Exceltabelle mit 1.000 Zeilen zum Ausfüllen. Natürlich ist die Firma dann absolut transparent und vergleichbar und obwohl man die Lösung nicht kriert hat, hält man später den Kopf



Foto: Thilo Härdlein

„Oft suchen sich Consultants die billigsten Anbieter heraus; das funktioniert am Ende nicht.“

Sickler, Dematic

dafür hin. Das muss man sich überlegen, ob man das will“, so der Vertriebsleiter.

Dr. Jungbluth findet die funktionalen Ausschreibungen von Planern gut. „Es gibt Kunden, die bauen nur einmal im Leben so ein Lager. Woher sollen die die Anforderungen kennen und das Know-how haben, die Angebote zu bewerten?“ Auch er kann sich allerdings nicht damit anfreunden, wenn ein Planer vorgibt, in welchem Stützen-Raster ein Regal zu stehen hat. Er sieht aber auch eine Gefahr darin, wenn eine Technik vorgeschrieben wird, die es schon seit 30 Jahren auf dem Markt gibt. „Da ‚verschlucken‘ Sie die modernen Techniken, weil die keiner anbietet. Damit verlieren Sie den großen Vorteil, den der Einsatz neuer, individueller Techniken bieten könnte.“



Foto: Thilo Härdlein



Foto: Thilo Härdlein

Eine Frage, die lebhaft Diskussionen auslöste: „Was zeichnet einen guten Generalunternehmer aus?“

Viele Köche...

Jürgen Kalkenbrenner gibt zu bedenken, dass manche Consultants die Zeichen der Zeit nicht richtig erkannt haben, wenn sie teilweise veraltete Strukturen vorantreiben. Er erinnert sich an ein Projekt bei zwei Firmen in unmittelbarer Nachbarschaft. Der Planer des Mitbewerbers hatte acht verschiedene Gewerke-Lieferanten eingesetzt. Jeder einzelne war fertig, aber die Anlage insgesamt lief nicht. Das Risiko trägt letztendlich der Kunde. „Es wird ihm suggeriert, mit Einzelgewerken könne er eine Menge Geld sparen. Ich bin der Überzeugung, dass es für den Endkunden viel teurer wird.“

Was zeichnet einen guten Generalunternehmer aus?

So lautete die Abschlussfrage in die Runde. Laut Pielen muss ein guter GU vor allem unternehmerisch denken. „Wenn ich als Logistiker eine Investition von 30 bis 40 Millionen Euro tätige, hängt die ganze Firma daran, wenn es ein Flop wird. Der Kunde will wissen, worauf er sich einlässt. Ein guter GU erkennt die Risiken frühzeitig und gibt dem Kunden die Chance, den Kurs zu ändern. Ansonsten wäre die Überraschung am Ende sehr groß.“

Für Heptner ist ein guter Generalunternehmer jemand, der nicht versucht, nur sein Produkt in den Vordergrund zu stellen. „Ein guter GU kann sich in seinen Kunden hineinversetzen und dessen Prozesse und sein Anforderungsprofil verstehen. Ein ganz wichtiger Faktor ist die vertrauensvolle Beratung an der richtigen Stelle.“

Schumann ergänzt: „Ein guter Generalunternehmer sollte produktunabhängig eine Lösung kreieren können, die das widerspiegelt, was der Kunde wirklich braucht.“

„Aber, das ist doch eher das Integrierten-Geschäft“, widerspricht Kalkenbrenner. „Für Hersteller wie SSI Schäfer könne das nicht die zielführende Strategie sein.“

Schumann erwidert: „Trotzdem kann es das Ergebnis sein, ein Shuttle ist hier nicht die richtige Lösung, sondern ein gewöhnliches AKL. Und das haben auch Sie im Portfolio.“ Eine Bemerkung, die die Runde zum Lachen bringt.

Laut Sickler sollte ein guter GU im Vorfeld gut beraten und den Kundennutzen im Auge haben. „In der Umsetzungsphase ist ein guter GU jemand, der als Partner des Kunden darauf achtet, dass ein Projekt termingerecht und schnell umgesetzt wird. Ein guter GU ist für mich auch jemand, der flexibel auf Änderungen des Umfeldes reagieren kann und dem Kunden immer noch eine gute Lösung hinstellt.“

Jürgen Kalkenbrenner pariert die Frage nach dem guten GU mit der Frage, was ein Unternehmen zu einem guten Kunden macht. Es sei schließlich wesentlich, wenn man 20 Jahre lang miteinander auskommen muss. Dazu passt dann das Schlussstatement von Dr. Jungbluth. „Zu einem erfolgreichen Projekt gehören immer zwei. Die Partnerschaft mit dem Kunden muss passen. Wenn man ein gemeinsames Ziel vor Augen hat, dann funktioniert es auch.“

Die **Round-Table-Reihe** ist eines der Markenzeichen von „Materialfluss“. Zuletzt erschien in der Ausgabe 06/2015 ein Round Table zum Thema „Shuttle contra RBG“. Der kommende Round Table stellt das Thema „Smarte Software“ in den Mittelpunkt. Der Beitrag erscheint in der Ausgabe 10/2015 am 21. Oktober 2015.



Magnetische Lagerkennzeichnung



Magnettaschen



Etikettenhalter

**24 h-Lieferung
& Online-Shop**
www.mms-magnet.de



Magnetschilder

**MMS Münchner Magnet Service
Betriebs-GmbH**

Isarstraße 6
D-82065 Baierbrunn
Tel. +49 (0)89/288 52 56-0
Fax +49 (0)89/288 52 56-99

1930.6d