EXKLUSIV IN FM DAS LOGISTIK-MAGAZIN

FM-Interview mit Matthias Kramm, Geschäftsführer der Vanderlande Industries GmbH

Weg vom Großkunden-Image

Ein ‚Global Player' mit lokaler Präsenz und enger Kundenbeziehung – das ist die Firmenphilosophie von Vanderlande Industries, einem der großen international tätigen Intralogistik-Anbieter. Die Unternehmensgruppe mit Sitz im niederländischen Veghel konnte im Jahr 2009 mehr als 655 Millionen Euro umsetzen und beschäftigte mehr als 1900 Mitarbeiter. *FM* sprach mit Matthias Kramm, dem Geschäftsführer der umsatzstärksten Landesgesellschaft der Organisation, der Vanderlande Industries GmbH mit Sitz in Mönchengladbach.

Matthias Kramm, Geschäftsführer der Vanderlande Industries GmbH, Mönchengladbach

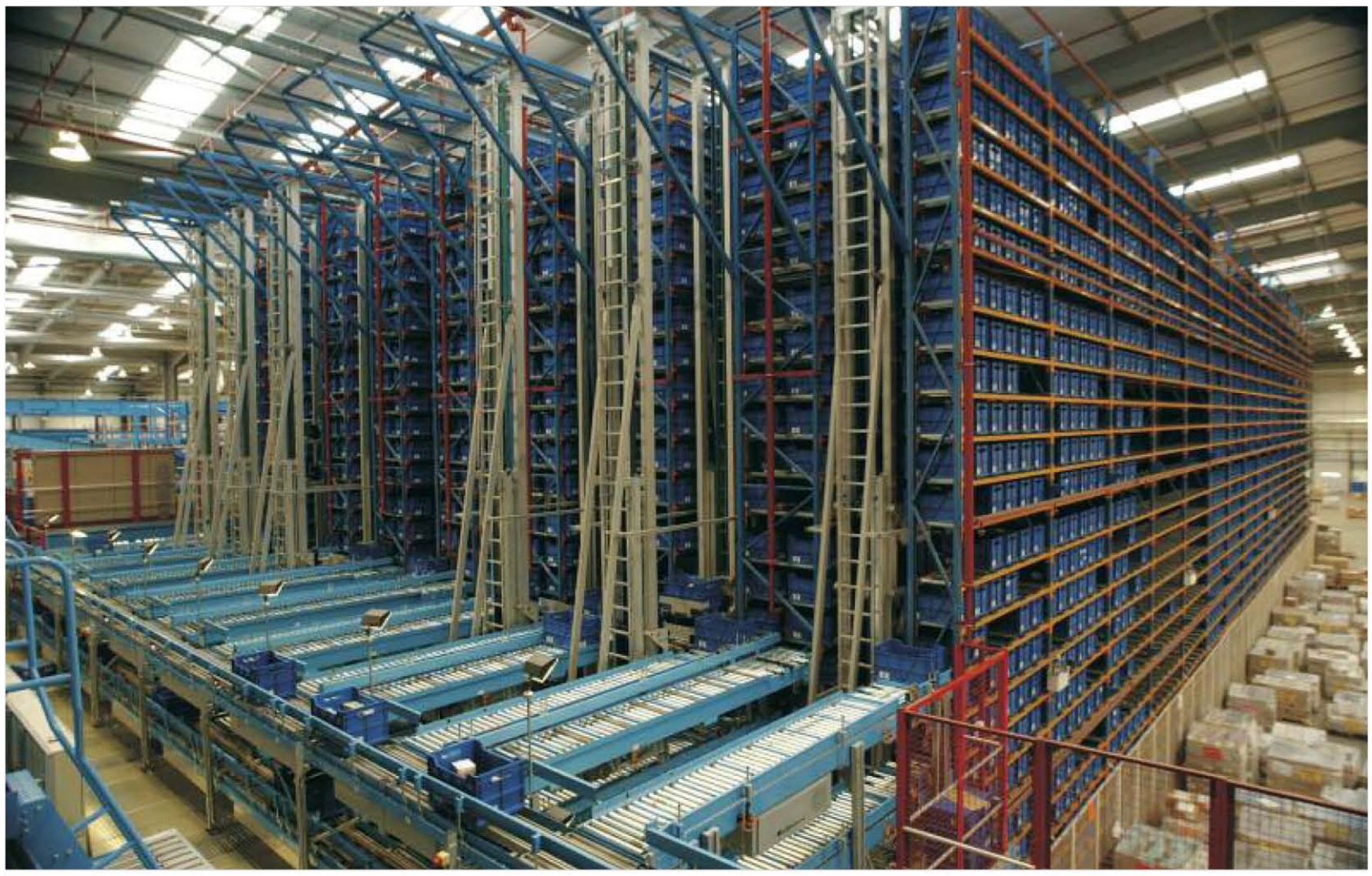
FM: Im April dieses Jahres sind Sie seit zwei Jahren Geschäftsführer der Vanderlande Industries GmbH. Wie haben Sie diese Zeit erlebt? Konnten Sie Ihr Vorhaben, frischen Wind in das Unternehmen zu bringen, in die Tat umsetzen?

Kramm: Vanderlande ist ein großes Unternehmen mit komplexen Strukturen, völlig unterschiedlichen Kundenzielgruppen und einem sehr breiten Produktspektrum. Das erste Jahr in einem neuen Unternehmen sollte man als Lehrjahr betrachten. Ich musste Vanderlande Industries erst in allen Facetten wirklich kennenlernen, um Änderungen zum Wohle der Firma und der Mitarbeiter einleiten zu können – auch wenn ich mir vielleicht ein noch schnelleres Tempo gewünscht hätte. Mittlerweile wurden einige Neuerungen auf den Weg gebracht, die jedoch noch ein oder zwei Jahre benötigen, um wirksam zu werden. Wenn ich von allen – jüngeren und älteren – Mitarbeitern, vor allem aus dem Vertrieb, mehr Kundenorientierung fordere, dann kann diese grundsätzliche Einstellung nur durch Überzeugungsarbeit wachsen. Durch ‚Anordnung' erreicht man hier gar nichts. Vanderlande hat ein hervorragendes ingenieurtechnisches Know-how und sehr engagierte Mitarbeiter. Wir müssen jedoch lernen, uns im Vorfeld der technischen Ausgestaltung noch intensiver mit den Kundenprozessen zu beschäftigen. Um eine optimale Lösung auszuarbeiten, ist es erforderlich, zunächst die operativen und administrativen Prozesse und Rahmenbedingungen zu klären und zu verstehen, was der Kunde mit dem Projekt überhaupt erreichen will. Erst wenn das klar ist, darf man mit der technischen Ausarbeitung beginnen.
Diese ‚Neuorientierung' ist noch nicht abgeschlossen, aber sie ist auf den Weg gebracht.

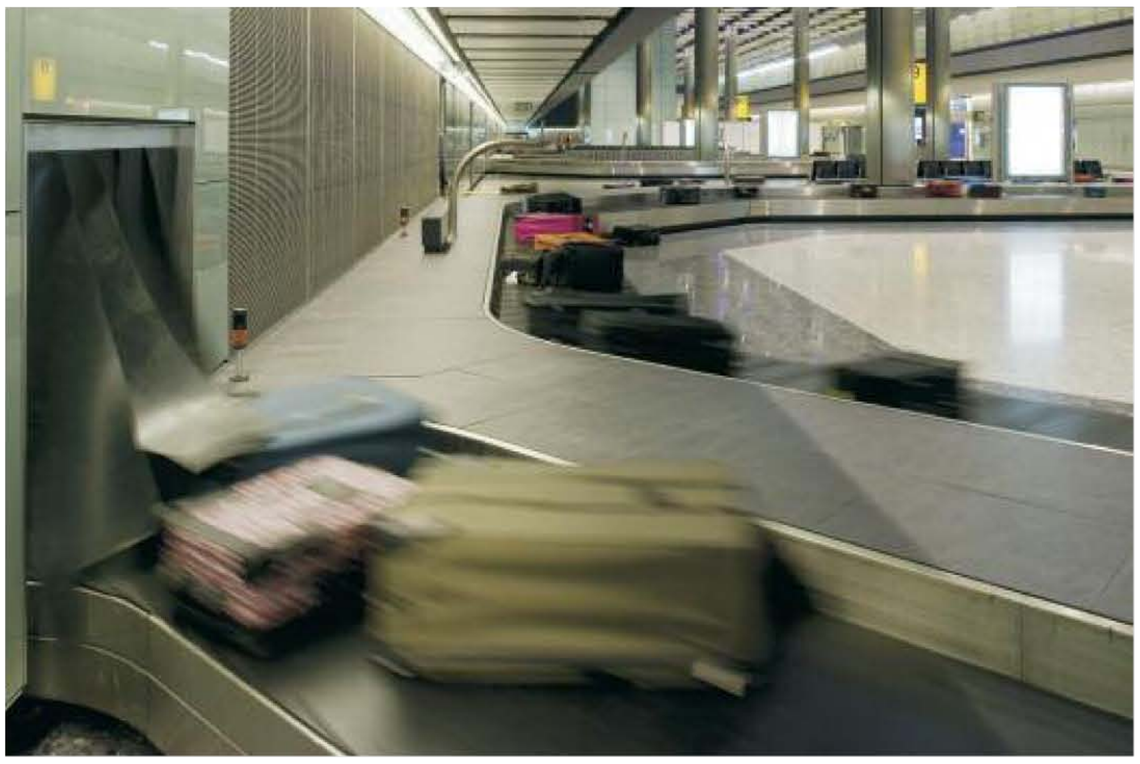
FM: Ist die Krise bei diesem Überzeugungsprozess eher hinderlich, oder stellt sie vielleicht sogar einen Katalysator dar?

Kramm: Diese Frage gleicht einer Medaille, die bekanntlich ihre zwei Seiten hat. Wenn die Leute bemerken, dass die derzeit noch begrenzte Zahl von Aufträgen besser akquiriert werden kann, wenn man der Kundenorientierung oberste Priorität einräumt, dann kann dies durchaus ein nützlicher Lernprozess sein. Andererseits sinkt die Arbeitslast für die Mitarbeiter im Vertrieb bei einem geringeren Marktvolumen keineswegs – ganz im Gegenteil. Dies wiederum ist einer Umstellung nicht unbedingt förderlich. Unter dem Strich betrachtet, heben sich positive und negative Effekte gegenseitig auf.

FM: Neben den Vanderlande-Bereichen ‚Gepäck-Handling', ‚Express-Paketdienste' und dem übergreifenden Dienstleistungssektor ‚Services' wollten Sie der ‚Distribution' – Logistiksysteme



Automatisches Kleinteilelager (AKL) von Vanderlande Industries. Als Ladungsträger zur Lagerung der Kleinteile werden Kunststoffbehälter eingesetzt



Gepäckfördertechnik von Vanderlande Industries am neuen Terminal 5 am Londerner Flughafen Heathrow

mit automatisierter Lager- und Fördertechnik – Ihre besondere Aufmerksamkeit widmen. Wie weit sind Sie mit diesen Aktivitäten?

Kramm: Wir waren in unserem Bereich ‚Distribution' schon immer sehr gut aufgestellt und verfügen hier über ein enormes Potenzial. Diese Ressourcen wurden jedoch nicht immer genutzt. Es war in der Vergangenheit häufig leichter, große und sehr profitable Projekte im Flughafen- oder Paketbereich zu gewinnen, als sich in einem stark umkämpften Markt erfolgreich durchzusetzen. Wir haben hier jedoch große Fortschritte gemacht. Im vergangenen Jahr stammten über 90 Prozent aller deutschen Aufträge für Vanderlande aus dem Bereich ‚Distribution'. Und erstaunlicherweise konnten wir auch im so genannten Krisenjahr bei Lager- und Logistiksystemen unser geplantes Auftragsvolumen auf Konzernebene vollständig realisieren – auch wenn die Margen nicht immer unseren ursprünglichen Vorstellungen entsprechen. Wir hatten selbst lange Zeit nicht mit diesem Erfolg gerechnet, doch vor allem in den letzten Wochen einige schöne Aufträge akquirieren können.
Aus Sicht der deutschen GmbH liegen wir gegenüber dem Vorjahr um knapp 25 Prozent unter unseren Erwartungen. Im Vergleich zu vielen anderen Mitbewerbern stehen wir damit jedoch noch relativ gut da.

FM: Sehen Sie positive Tendenzen?

Kramm: Im Lagerbereich sehe ich leichte Tendenzen zur Besserung, allerdings nur verhalten. Ganz anders gestaltet sich das Geschäft mit den Paketzentren. Hier gibt es eindeutige Anzeichen für eine Belebung, da viele Anbieter vor der Aufgabe stehen, ihre vorhandenen Anlagen zu modernisieren, um am Markt wettbewerbsfähiger zu sein. Auch in Neuanlagen wird investiert. In den vergangenen Jahren war hier recht wenig geschehen.

FM: Zeigen die Rückgänge im Passagieraufkommen der Fluglinien negative Auswirkungen auf Ihr Flughafengeschäft?

Kramm: Die Planungshorizonte der Flughafenbetreiber unterliegen nicht den kurzfristigen Betrachtungsweisen börsenorientierter Unternehmen. Der allgemeine Trend bei den Passagierzahlen weist – trotz kurzzeitiger Einbrüche – ganz eindeutig nach oben. Jüngst haben wir unter anderem einen Auftrag vom Flughafen Kiew erhalten. Viele Flughafenprojekte gibt es derzeit jedoch in Deutschland nicht, mit Ausnahme von Berlin-Schönefeld. Im Gepäckhandling für Flughäfen sind wir in Deutschland sowie weltweit klar die Nummer eins.

FM: Ist die Lage im Bereich ‚Distribution' in allen Branchen ähnlich?

Kramm: Nein, die wirtschaftliche Situation in den verschiedenen Wirtschaftszweigen unterscheidet sich stark voneinander. Der Automobilsektor leidet, und investiert demzufolge auch kaum. Die Pharmabranche oder der Lebensmittelbereich wurden hingegen von der Krise wenig tangiert, sodass sich die Auftragslage dort dementsprechend besser gestaltet. Auch die Modebranche zeigt eine wachsende Nachfrage nach Automatisierungslösungen.

FM: Früher hatte Vanderlande den Ruf, sich vor allem um Großprojekte zu kümmern, und den Mittelstand links liegen zu lassen. Können Sie sich diese Position noch erlauben, vor allem im Bereich ‚Distribution'?

Kramm: Man muss das einmal so sehen: Man wird eher durch Großprojekte bekannt, da es hierzu diverse Publikationen gibt und diese Projekte in aller Munde sind. Jedoch ist dieser Eindruck völlig falsch, und ich muss da ganz entschieden widersprechen. Wir kümmern uns um kleine Projekte mit genau derselben Sorgfalt und demselben Engage-

ment, wie dies bei Großaufträgen der Fall ist. Derzeit haben wir diverse kleinere Projekte mit einem Volumen von 800 000 bis 2 Millionen Euro in der Abwicklung. Wir arbeiten für den Mittelstand wie auch für Großkonzerne.
Kleinere Kunden stellen eine sehr verlässliche Geschäftsgrundlage dar. Und kleine Kunden können wachsen. Der erste Auftrag, den wir beispielsweise für unseren Kunden Amazon realisierten, hatte eine sehr überschaubare Größe. Mit dem rasanten Wachstum des Unternehmens hat sich das Auftragsvolumen mittlerweile entscheidend vergrößert.
Mir ist aber völlig klar, dass wir noch an unserem Bekanntheitsgrad, speziell im Mittelstand, arbeiten müssen.

Paketverteilanlage beim spanischen Expressdienstleister Integra. Der Kippschalensorter ‚Exprexorter' eignet sich für große Mengen verschiedenartiger Artikel

FM: Ist die Sparte ‚Services' Ihr verlässlichstes Standbein?
Kramm: 80 Prozent unserer Aufträge im Bereich Distribution stammen von Bestandskunden. Dies zeigt die Bedeutung der Kundenbindung und Kundenorientierung. Die Zahl der Altanlagen steigt und damit nehmen die Möglichkeiten zu, notwendige Modernisierungen durchzuführen und auch Serviceverträge abzuschließen. Allerdings gestalten sich die Margen bei Dienstleistungen derzeit lange nicht mehr so lukrativ wie noch vor wenigen Jahren. Auch hier wird hart gekämpft.

FM: Welche Rolle spielt Ihr neues automatisiertes Kartonkommissioniersystem (Automated Case Picking – ACP) in Ihrer Strategie?
Kramm: ACP spielt in unseren strategischen Überlegungen eine zentrale Rolle, weil es sich vor allem an eine sehr wichtige Zielgruppe richtet, die Lebensmittelindustrie – eine meiner Lieblingsbranchen. Gegessen wird immer, und Arbeitskräfte sind teuer und werden in Zukunft immer knapper. Aus diesem Grund wird die Automatisierung vor allem hier zunehmen. Wir hatten dabei den Vorteil, mit unserer Lösung auf den Erfahrungen von Wettbewerbern mit bereits in den Markt eingeführten Konzeptionen aufbauen zu können. Und vor allem: Wir müssen nur noch bedingt Missionsarbeit am Markt leisten.
Bei ACP handhaben wir keine einzelnen Karton-Trays, sondern komplette Tray-Lagen. Damit vermeiden wir eine Menge Bruch – der bei der automatischen Kommissionierung immer einen Knackpunkt darstellen wird, aber mit besserer Technik eine immer geringere Bedeutung hat. ACP kommt noch in diesem Jahr ganz offiziell auf den Markt.
Des Weiteren führen wir unser neues Fördertechniksystem ‚DotM' ein, das sich durch seine modulare Konzeption und nochmals gesenkte Herstellungskosten auszeichnet. Dieses neue Produkt gibt es in Gurt- und Rollenfördertechnikversion sowie in der Multi-Belt-Conveyer-Variante. Einzelne Segmente in unterschiedlicher Ausführung lassen sich je nach Bedarf miteinander kombinieren.
Auf der Software-Ebene haben wir einige sehr nützliche Tools, besonders für die Management-Ebene aufzuweisen, die von unserer Software-Tochter in Dortmund entwickelt wurden.

FM: Erwarten Sie sich von der Logimat – mit immerhin über 740 Ausstellern – Impulse für Ihr Geschäft, oder trauen Sie solch einen Effekt eher der Cemat im kommenden Jahr zu?
Kramm: Die Logimat hat sich mittlerweile zu einer absoluten Top-Messe gemausert, der wir neben der Cemat die größte Wertigkeit im Logistikbereich zumessen. Ich rechne aufgrund der langsam wieder anziehenden Konjunktur mit vielen Erstkontakten zu Kunden. Zu echten Abschlüssen wird es jedoch erfahrungsgemäß erst einige Monate später kommen.

FM: Bei Gepäckförderanlagen oder in Paketzentren gibt es zur Automatisierung kaum eine Alternative. In Logistikzentren hingegen trifft man auf viele konventionelle Lösungen mit Staplerbedienung und Kommissionierwagen. Sehen Sie auch hier einen Trend zur kompletten oder teilweisen Automatisierung?
Kramm: Ein Dienstleister wird immer bestrebt sein, bei seinen häufig wechselnden Kunden mit unterschiedlichen Artikelspektren flexibel zu bleiben. Aus diesem Grund ist der Anteil automatisierter Lösung im Dienstleistungsgewerbe noch gering. Wenn jedoch ein Industriekunde im Rahmen eines längerfristigen Vertrages eine sehr schnelle Lösung fordert, kommen auch Dienstleister an einem automatischen Lager nicht vorbei. Ab einem bestimmten Durchsatz können Prozesse nur mit noch mehr Personal nicht mehr effektiv gestaltet werden. Das bedeutet, ich sehe den Trend zu kombinierten Lösungen aus manuellen und automatisierten Lagerbereichen. Darüber hinaus beobachten wir in kleineren und mittelständischen Industrieunternehmen einen steigenden Bedarf nach automatisierten Lösungen, dem wir uns verstärkt zuwenden wollen.

FM: Was haben Sie sich für die nächsten zwölf Monate für Ihr Unternehmen vorgenommen?
Kramm: Wir haben viele interne Themen auf der Agenda. Wir sind dabei, unser Vertriebsteam noch besser aufzustellen, mit neuen Prozessen und auch mit neuen Mitarbeitern. Dieser Prozess wird bis Ende des Jahres abgeschlossen sein. Neue Produkte führen wir in den Markt ein, was uns sicherlich ebenfalls in Anspruch nehmen wird. Mit einer gewissen Sorge sehe ich negative Entwicklungen im Geschäftsgebaren spezieller Mitbewerber. Da werden bereits vergebene Aufträge unterboten, sodass diese nochmals neu verhandelt werden müssen. So etwas tut man nicht.

Interview: Hans-Martin Piazza

Weitere Informationen

www.vanderlande.de