

# »Der Kunde profitiert von unserem Know-how«

**Management** Vanderlande feiert seinen 60. Geburtstag in schwieriger Zeit. Deutschland-Chef Matthias Kramm aber blickt nach vorn und sagt, wie's weitergeht: Am Anfang, so Kramm, stehen immer die Prozesse. Interview: Michael Weilacher

> **logistik journal: 60 Jahre Vanderlande, herzlichen Glückwunsch, Herr Kramm.**

**Matthias Kramm:** Vielen Dank.

**Ij: Ist das Jubiläum denn würdig begangen worden?**

**MK:** Aber sicher, ganz besonders natürlich in Holland, bei unserem Mutterunternehmen, und zwar mit der gesamten Belegschaft und den Familien – ein großes Fest. Hier in Deutschland verbinden wir das Firmenfest zum Jubiläum mit unserer traditionellen Sommerparty, auch wegen der wirtschaftlichen Gesamtlage. In schwieriger Zeit achten wir aufs Geld, da braucht man nicht unbedingt zwei Feste. Viel wichtiger ist ein sicherer Arbeitsplatz. Diese

Message, denke ich, ist wichtig und wurde von der Belegschaft auch gut aufgenommen.

**Ij: Wie sehen Sie die Entwicklung von Vanderlande in den vergangenen sechs Dekaden?**

**MK:** Das ist eine wirklich große Erfolgsgeschichte – vom kleinen, lokalen Betrieb zu einem der Weltmarktführer für automatisierte Materialfluss-Systeme ...

**Ij: ... mit Spitzenplätzen in den einzelnen Bereichen.**

**MK:** Richtig, beim Gepäck-Handling und bei den Sortierzentren für Express-Paketsdienste etwa sind wir Weltmarktführer. Oder mal die Nummer eins und mal die Nummer zwei, abhängig von den jeweiligen Großprojekten.

Bei den Distributionszentren und den Services wollen wir weiter wachsen. Beiden Bereichen gilt derzeit unsere besondere Aufmerksamkeit.

**Ij: Trotzdem reden in diesen Tagen alle über die Krise. Als Sie im März 2008 von Miebach zu Vanderlande gingen, waren das andere Zeiten. Alle haben sich in einem völlig anderen wirtschaftlichen Umfeld bewegt. Befinden Sie sich jetzt, ohne dass Sie es vorhersehen konnten, in der Rolle des Krisenmanagers?**

**MK:** Glücklicherweise kann ich sagen, dass wir im Gegensatz zu anderen, die nur im Distributionsbereich unterwegs sind und die Krise viel unmittelbarer zu spüren bekommen, auf vier Beinen stehen:

Gepäck-Handling, Express-Paketsortierung, Distributionszentren und Services. Und auf vier Beinen steht man sicherer. Großprojekte auf Flughäfen etwa geben uns genügend Luft zum Atmen. Darüber hinaus haben wir noch Ende letzten Jahres größere Projekte im Distributionsbereich gewinnen können.

**Ij: Keine Krise bei Vanderlande also?**

**MK:** Zumindest kein Krisenmanagement. Aber natürlich spüren auch wir, dass die Zahl der Anfragen und Aufträge insgesamt deutlich zurückgegangen ist. Wichtig ist jetzt, Augen und Ohren offen zu halten, um auch wirklich alle Projekte am Markt wahrzunehmen.



### > Matthias Kramm

Der Diplom-Ingenieur Matthias Kramm ist seit März 2008 Geschäftsführer der Vanderlande Industries GmbH mit Sitz in Mönchengladbach. Zuvor war er Direktor und Mitgesellschafter in der Unternehmensberatung Miebach Consulting mit Sitz in Frankfurt. Seine Tätigkeit für Miebach hat Matthias Kramm auch ins Ausland geführt. So arbeitete er über fünf Jahre als Managing Director der Miebach Logistik Niederlassungen in Indien und Malaysia und konnte die Marktanteile in Asien für die Miebach Gruppe erheblich ausbauen. Im Rahmen seiner zwölfjährigen Berufspraxis in der Logistik leitete Kramm zahlreiche nationale und internationale Großprojekte für Firmen wie BMW, ICI, Goodyear, Schott, BP Castrol und Hugo Boss.

**Ij:** *Und wie nehmen Ihre Mitarbeiter die derzeitige Situation wahr?*

**MK:** Wir haben tarifliche Gehaltserhöhungen durchgeführt und keine Extraleistungen gekürzt. Von Entlassungen reden wir schon gar nicht. Allerdings tun wir alles, um das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter weiter zu schärfen. Zudem verzichten

wir – anders als in den Vorjahren – jetzt darauf, neue Leute einzustellen.

**Ij:** *Wo liegt in der jetzigen Situation für Sie die größte Herausforderung?*

**MK:** Im Moment geht es darum, die Auslastung so hoch zu halten wie möglich. Vor diesem Hintergrund intensivieren wir unsere Vertriebsarbeit.

**Ij:** *Der Abbau von Perso- >>*



*nal wäre also wirklich eine Art Ultima Ratio?*

**MK:** Absolut, Vanderlande hat exzellente Mitarbeiter. Mehr noch: Das Unternehmen lebt von seinen Mitarbeitern. Und diese guten Leute wollen wir an Bord behalten. Da sparen wir lieber an anderer Stelle. Vor einem Jahr etwa haben wir noch über eine Erweiterung des Bürokomplexes hier in Mönchengladbach gesprochen. Das machen wir jetzt erst mal nicht.

**Ij:** *Hat der Druck auf die Preise durch die Krise noch weiter zugenommen?*

**MK:** Absolut. Ein extremes Beispiel ist der Lagerbereich. Kein Kunde kauft so günstig wie jetzt. Kleinere Firmen, die nur im Lagerbereich unterwegs sind, kämpfen in diesen Zeiten um ihre Existenz – auch mit den von Ihnen angebotenen Preisen, was das Gesamtniveau natürlich extrem drückt. Manchmal läuft das Ganze schon auf einen regelrechten Preiskrieg hinaus. Deshalb lassen wir uns auf manche Geschäfte auch nur ein, wenn sie für uns von strategischer Bedeutung sind.

**Ij:** *Vanderlande, Sie erwähnten es bereits, nimmt auf sei-*

*nen Gebieten Top-Positionen ein. Wie wichtig ist Größe, um erfolgreich am Markt auftreten zu können?*

**MK:** Wenn das Know-how genauso groß ist wie das Unternehmen selbst, ist Größe sicher von Vorteil.

**Ij:** *Wenn ein Unternehmen eine bestimmte Größe erreicht hat, braucht es dann auch Aufträge von einer bestimmten Größe?*

**MK:** Vanderlande braucht beides, große und auch kleinere Projekte. Großprojekte bedeuten Auslastung und Planungssicherheit. Aus kleineren Aufträgen dagegen wird oft sofortiger Umsatz – ein Vorteil, der auch nicht zu unterschätzen ist. Auch bei den Projekten kommt es also auf das richtige Mischungsverhältnis an. Unterhalb eines bestimmten Auftragsvolumens – <500 TEuro – und einer Mindestkomplexitätsanforderung allerdings brauchen wir als Vanderlande aber gar nicht erst anzutreten. Das Ergebnis wäre mit unserem eigenen Qualitätsanspruch nicht in Einklang zu bringen. Gestatten Sie mir aber bitte noch die Aussage, dass am Markt leider noch häufig die Sicht vertreten

wird, dass Vanderlande nur für Großprojekte im mehrfachen Millionenbereich in Frage kommt. Das ist definitiv falsch. Dank modularem Aufbau unserer Systeme und riesigen Schritten in Richtung Standardisierung sind wir auch ein hervorragender Partner für kleinere Anlagen und können wettbewerbsfähig anbieten. Der Kunde profitiert dann natürlich von unserem Know-how, das sonst bei größeren Systemen gefragt ist.

**Ij:** *In Zeiten der Krise wird weniger neu gebaut und mehr modernisiert. Spürt auch Vanderlande einen Zuwachs beim Retrofitting von Anlagen?*

**MK:** Ja, allerdings spüren wir den Trend zur Anlagenmodernisierung schon länger. Das ging vor der Krise los, hat sich aber durch die gesamtwirtschaftlichen Umstände noch mal spürbar verstärkt. Seit einigen Wochen beispielsweise verzeichnen wir einen immensen Anstieg – vielleicht ja ein Zeichen dafür, dass in vielen Firmen überschaubare Investitionen wieder genehmigt werden.

**Ij:** *Dennoch, die Verunsicherung ist groß.*

**MK:** In einigen Fällen vielleicht zu groß. Es gibt auch gesunde Firmen, die ihre Investitionen auf die lange Bank geschoben haben. Ein Umstand, dem wir selbstverständlich Rechnung

tragen. Natürlich arbeiten wir momentan nicht mit einer Traumplanung und immensen Wachstumszahlen. Wenn wir unseren Level halten – und das ist uns bisher gelungen –, machen wir unter den gegebenen Umständen einen guten Job.

**Ij:** *Einen wirklichen guten Job kann heute wohl nur der machen, der neben der mechanischen auch die IT-Kompetenz ist Hause hat ...*

**MK:** Definitiv, deshalb hat Vanderlande mit der Logistics Software GmbH in Dortmund sein eigenes IT-Kompetenzzentrum. Auch im Software-Bereich sind wir also sehr gut aufgestellt. Klar muss aber sein: Am Anfang stehen immer die Prozesse. Wir sehen uns die Abläufe beim Kunden genau an und bilden dann die Prozesse ab.

**Ij:** *Der Kunde wird also ganz genau studiert?*

**MK:** Ja, denn nur so können wir das für ihn beste Ergebnis erzielen. Wir steigen tief in die Prozesse des Kunden ein.

**Ij:** *Das machen andere auch.*

**MK:** Richtig, aber andere haben nicht die gleiche Planungskompetenz wie wir. Man muss planen können, und ich muss Unterlieferanten managen können. Und genau das können wir. Das haben wir immer wieder bewiesen, im Flughafen-Bereich etwa, aber auch im Express- und Distributions-



### > Vanderlande Industries

#### Materialfluss-Spezialist hat Geburtstag

Vanderlande feiert 60-jähriges Bestehen. Vom niederländischen Veghel aus hat das Unternehmen sich zu einem der Weltmarktführer für automatisierte Materialfluss-Systeme mit 2.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 600 Mio. Euro entwickelt. Die deutsche GmbH in Mönchengladbach (Bild) ist die größte Niederlassung von Vanderlande Industries.



**77** *Vanderlande hat exzellente Mitarbeiter. Mehr noch: Das Unternehmen lebt von seinen Mitarbeitern. Und diese guten Leute wollen wir an Bord behalten.«*

*Matthias Kramm, Geschäftsführer*

bereich. Wenn Sie ein 100-Millionen-Projekt verantworten, dann managen Sie 20, 30 Lieferanten auf einen Schlag. Diese Generalunternehmer-Kompetenz ist ein wichtiges Merkmal von Vanderlande.

**Ij:** *Aber Sie treten nicht zwingend als Generalunternehmer auf.*

**MK:** Nicht zwingend, nein, aber gern, weil wir dann Planungsfreiheit haben.

**Ij:** *In den 60 Jahren seines Bestehens hat Vanderlande es von einer kleinen Maschinenfabrik zu einem internationalen Player gebracht. Welche Rolle spielt da die deutsche Niederlassung?*

**MK:** Die deutsche GmbH ist die größte Niederlassung des Unternehmens und macht als Landesniederlassung auch den höchsten Umsatz. Sie hat also innerhalb der Gruppe eine ganz entscheidende Bedeutung.

**Ij:** *Von ganz entscheidender Bedeutung war in letzter Zeit auch, wie sehr das Wohl eines Unternehmens mit dem der Automobilindustrie verknüpft war.*

**MK:** Wohl wahr, aber auch diesbezüglich steht Vanderlande gut da. Dennoch, alle reden über die Krise, etwa in der Automobilindustrie. Dabei gibt es ja auch andere wichtige Branchen. Hat der Nahrungsmittelbereich im Moment eine Krise?

**Ij:** *Eher nicht, gegessen wird eben immer. Und der Handel braucht Distributionszentren – ein Thema, das Sie bei Ihrem Amtsantritt im Hause Vanderlande verstärkt angehen wollten. Sind Sie dabei gut vorangekommen?*

**MK:** Bevor man die Früchte erntet, muss man erst die Saat legen. Das ist geschehen, und die ersten Früchte sind auch schon eingefahren. Also ja: Mit dem, was wir in Sachen Distribution in einem Jahr erreicht haben, bin ich durchaus zufrieden. Kundenorientierung, Vertriebsarbeit, Prozessorientierung, unsere Veränderung im Auftreten – vom Layout-Planer zum Prozess-Planer –, da haben wir schon große Schritte gemacht. Was unter anderem dazu geführt hat, dass wir Neu-

kunden gewinnen konnten. Natürlich gibt es viele Ziele, die ich gern schneller erreicht hätte. Ich bin nämlich ein eher ungeduldiger Mensch. Aber manche Dinge brauchen eben etwas mehr Zeit – natürlich auch in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Umfeld.

**Ij:** *Wenig Zeit, so scheint's, hat heute der, der noch nicht auf das Stichwort »Energieeffizienz« reagiert hat.*

**MK:** Eines meiner Lieblingsthemen. So haben wir als deutsche Niederlassung mittlerweile einen eigenen Energiebeauftragten, der alle Anlagen bereits in der Planungsphase kritisch hinterfragt und sämtliche Komponenten durchleuchtet. Bei unserem Mutterunternehmen in Holland sind es sogar über zehn Leute, die sich ausschließlich mit dem Thema Energieeffizienz befassen.

**Ij:** *Eines der wichtigsten Themen überhaupt also?*

**MK:** Aus meiner Sicht – ja, ganz sicher. Sehen Sie sich nur den Energieverbrauch mancher Lager an – viel zu hoch, weil in der Vergangenheit in der gesamten Branche vielfach überdimensioniert worden ist. So nach dem Motto: Wir brauchen einen Motor? Kein Problem – großen Daumen dranhalten, anbauen, fertig. Und es geht ja nicht nur um die Anlagen. Die größten Energieverbraucher im Lager sind Heizung und Kühlung. Wenn man das alles in Summe betrachtet, wird man schnell feststellen, wie wichtig auch das Thema »Energieeffizienz« bei der Planung ist.

**Ij:** *Für die Umwelt?*

**MK:** Natürlich, ja. Aber eben auch fürs Unternehmen – weil sich viel Geld sparen lässt. Und das ist in Zeiten wie diesen sicher keine schlechte Perspektive. <

[www.vanderlande.com](http://www.vanderlande.com)