



Kundennähe und Energieeffizienz im Visier

Seit April 2008 ist Matthias Kramm Geschäftsführer der deutschen Vanderlande Industries GmbH in Mönchengladbach, Tochterunternehmen des niederländischen Mutterhauses in Veghel. Am Rande des Materialfluss-Kongresses vor einigen Wochen hatte die Redaktion Gelegenheit, mit dem Manager ein aufschlussreiches Gespräch zu führen.

dhf: Herr Kramm, Sie sind jetzt rund ein Jahr Geschäftsführer der Vanderlande Industries GmbH. Welche Veränderungsmaßnahmen haben Sie inzwischen ergriffen und warum?

Matthias Kramm: Wie Sie wissen, war ich, bevor ich zu Vanderlande kam, elf Jahre bei der Unternehmensberatung Miebach als Direktor und Mitgesellschafter beschäftigt. Hier hatte ich Vertriebsschwerpunkte, war aber auch als Kompetenzfeldleiter für Personalthemen in der Logistik wie unter anderem der Organisationsentwicklung zuständig. Da ging es beispielsweise darum, Firmen auf die Zukunft vorzubereiten und sie begleitet durch Change-Management-Prozesse zu mehr Kundenorientierung zu führen. Genau auf diesem Sektor hatte auch Vanderlande Nachhol-

bedarf. Die Saat für das zu verändernde Neukundenmanagement war von meinem Vorgänger schon ausgebracht, aber gereift war sie noch nicht. Das heißt, meine erste Aufgabe war eine reine Sales-Management-Aufgabe mit der Konsequenz, die Organisation auf etwas modernere Füße zu stellen und den Führungsstil zu verändern.

dhf: Orientiert sich Ihr Führungsstil mehr am Team?

Kramm: Meines Erachtens bedeutet moderner Führungsstil, eine offene Feedback-Kultur zu schaffen, zu motivieren, Fehler klar anzusprechen und dann zu eliminieren, die Mannschaft mitzunehmen und sie auf „die richtige Schiene zu setzen“. Meine Aufgabe als Geschäftsführer ist nicht, den „besten Fußball selbst zu spielen“ – und

zu meiner Freude haben wir bei Vanderlande erstklassige „Fußballspieler“.

dhf: Ist der Veränderungsprozess abgeschlossen?

Kramm: Nein, denn hier haben wir es mit einem immerwährenden Prozess zu tun. Aber wir haben schon eine Menge erreicht. Die Mitarbeiter sind enger vernetzt, es wird mehr kommuniziert, es wird effizienter gearbeitet. Dabei will ich motivieren, indem ich selbst mit gutem Beispiel vorangehe. Die Optimierungsprozesse werden weitergehen, wobei mir zugutekommt, dass ich als Unternehmensberater gelernt habe, mich sehr schnell in unterschiedlichen Unternehmen einzuarbeiten und die Potenziale zu erkennen. Soweit die internen Maßnahmen, die ja allein dazu dienen, unsere Kunden noch besser bedienen zu können. Was ich bisher vernachlässigen musste, ist die Repräsentation nach außen. Mein Ziel ist jetzt, verstärkt meine Doppelrolle als Geschäftsführer und Vertriebs-

leiter wahrzunehmen, indem ich meinem „Jagdinstinkt“ folge und Projekte herbeischaffe.

dhf: Sie wollen auf einen Vertriebsleiter verzichten?

Kramm: Ja, unbedingt. Ich kenne diese Doppelrolle: Als Miebach-Geschäftsführer in Asien habe ich in Indien und Malaysia komplett neue Büros aufgebaut und mich gleichzeitig erfolgreich um Projekte gekümmert. Diese Doppelfunktion reizt mich und war für mich letztendlich, neben der überzeugenden Strategie für die Zukunft, auch ausschlaggebend, zu Vanderlande Industries zu wechseln. Im Übrigen haben wir sehr viele Großprojekte, bei denen ohnehin die Geschäftsführung gefragt ist.

dhf: Nennen Sie uns bitte einige betriebswirtschaftliche Kennzahlen, und zwar sowohl bezogen auf Deutschland als auch auf das Gesamtunternehmen.

Kramm: Das Geschäftsjahr von Vanderlande endet am 31. März.



- ❑ Das System „Quickstore HDS“ bietet optimalen Zugriff auf eingelagerte Waren für eine Vielzahl von Anwendungen
- ❑ Mit der „Pick@Ease“-Lösung erreicht man eine Dauerleistung von über 900 Picks pro Stunde
- ❑ Zum Vanderlande-Programm gehört der „Posisorter“, ein Gleitschuh-Sorter, der die Hochleistungssortierung einer Vielzahl von Produkten durchführt

Ich kann Ihnen also momentan nur Zahlen für das vorangegangene Geschäftsjahr 2008 nennen, weil die Daten für das soeben zu Ende gegangene Jahr noch nicht veröffentlicht sind. In 2008 erwirtschafteten mehr als 1 700 Mitarbeiter einen Gesamtumsatz von 610,6 Mio. Euro. Das Ergebnis nach Steuern betrug 34,1 Mio. Euro. Was das gerade abgelaufene Geschäftsjahr anbelangt, so kann ich Ihnen versichern, dass wir sowohl beim Umsatz als auch beim Profit eine Punktlandung hingelegt haben. Und wir haben noch viel vor.

dhf: Das gilt für die deutsche Gesellschaft und für das Gesamtunternehmen?

Kramm: Das gilt für beide. Wir haben es wieder geschafft, eine gute Mischung zwischen Großprojekten und Kleinprojekten zu erreichen. Wir freuen uns über Großprojekte, leben aber von den Kleinprojekten. Wenn ich Kleinprojekte sage, dann meine ich Größenordnungen von rund 3 bis 5 Millionen. In Summe

brauchen wir einfach ein gewisses Projektvolumen mit guten Zahlen, denn gerade bei Großprojekten wünschen die Kunden einen stabilen, finanzstarken Partner, der auch am Ende des Projektes noch „lebt“ und den Service übernehmen und den dauernden Kontakt zum Kunden pflegen kann.

dhf: In diesem Zusammenhang die Frage: Wie sind Sie für die derzeitige Wirtschaftssituation gerüstet?

Kramm: Drastische Maßnahmen haben wir nicht ergriffen. Das brauchen wir auch nicht. Der Grund ist, dass Vanderlande sehr breit aufgestellt ist. Wir haben die vier Geschäftsbereiche Gepäckfördersysteme, Express- und Paketdienste, Distribution respektive Fabrikautomatisierung und als eigenständigen Bereich den Service. Das heißt, wir leben nicht ausschließlich vom kurzfristigen Lagergeschäft. Wir haben lang laufende Projekte, zum Beispiel im Flughafenbereich. Lang laufende Projekte geben einem Sicherheit, da



verfällt man nicht in Panik. Aber wir arbeiten an Kostenoptimierungen, die jedoch nicht die Arbeit zum Kunden hin beeinflussen dürfen. Auch beim Einstellen von Mitarbeitern sind wir derzeit zurückhaltend. Wir haben in den letzten Jahren – meinem Vorgänger Karl-Heinz Dullinger sei Dank – zahlreiche neue Mitarbeiter aufgenommen, die für frischen Wind gesorgt haben. Das ist vorerst im Wesentlichen ausreichend.

dhf: Mit Zeitarbeitern arbeiten Sie nicht?

Kramm: Wir arbeiten in der Projektierung und Projektabwicklung auf keinen Fall mit Zeitarbeitern, nur mit Leuten, die wir viele Jahre kennen und von denen wir wissen, dass sie Qualität abliefern. Vanderlande verkauft sich über Qualität. Und deswegen werden wir auch mal das eine oder andere Projekt nicht anbieten oder auch mal ein Projekt verlieren, wenn es lediglich um den Preis geht. Wir liefern mehr Qualität als andere, und die muss bezahlt werden. Viele Kunden wissen das zu würdigen.

dhf: Vanderlande ist auch auf Gepäckförderanlagen spezialisiert. Was ist in 2008 im Terminal 5 in London-Heathrow wirklich geschehen?

Kramm: Die neue Anlage im Terminal 5 in London-Heathrow ist für 12000 Gepäckstücke pro Stunde ausgelegt. Trotz eines Zwischenspeichers für 4000 Gepäckstücke kam die Anlage am Eröffnungstag erst zum Volllaufen und dann zum Stillstand, weil zu wenig Mitarbeiter wegen Verzögerungen durch das nicht funktionierende Sicherheitssystem auf dem Weg zu ihrem Arbeitsplatz vor Ort waren, um das am Gate ankommende Gepäck in Empfang zu nehmen. Für Reisende und Außenstehende entstand der Eindruck, dass es sich um ein technisches Versagen der Anlage handelte. Die

aber lief fehlerfrei, zu jeder Zeit. Nur mit der Bedienung haperte es – trotz der vielen Aufforderungen unsererseits, dass man mehr Mitarbeiter bräuchte, die zu schulen seien. Zum Vergleich: Wenn man den Wasserhahn an der Badewanne nicht zudreht und gleichzeitig den Stöpsel nicht herauszieht, läuft die Badewanne irgendwann über. Und genau das ist in Heathrow pas-

sbereich hingegen, der seine Informationen vor allem aus den Massenmedien bekam, gilt es noch gelegentlich aufzuklären.

dhf: Sie propagieren den Energiepass für Logistikanlagen. Was genau bedeutet das?

Kramm: Ich muss vorausschicken, dass das Thema Energieeffizienz eines meiner Lieb-



□ Auf dem Materialflusskongress stand Matthias Kramm, Chef der deutschen Vanderlande Industries GmbH, dem dhf-Chefredakteur Wolfgang Degenhard Rede und Antwort

siert, denn keiner wusste, wie man die „Badewanne“ bedient. Die Negativschlagzeilen entstanden also nur durch organisatorische Fehler.

Zwei Wochen nach dem Desaster in London bekamen wir den Auftrag für die neue Gepäckförder- und Sortieranlage für den Flughafen Berlin-Brandenburg. Den hätten wir nie bekommen, wenn es in Heathrow an der Technik gelegen hätte. Mittlerweile ist die Anlage in London ein absolutes Referenzprojekt. Das weiß auch die gesamte Flughafenwelt, die sehr überschaubar ist. Im Distributions-

lingsthemen ist. Schon früh habe ich von einem Energiepass gesprochen, als das Thema Energie noch nicht in aller Munde war. Angeregt durch den Energiepass im Immobilienbereich, wo ein Gebäude energetisch bewertet wird, dachte ich daran, dass so etwas auch für den Logistikbereich richtig sei. Es geht um die einheitliche, normierte und ganzheitliche Bemessung aller energierelevanten Systeme einschließlich der Subsysteme. Dabei werden alle Energieerzeuger, zum Beispiel Photovoltaikanlagen oder Rückspeiseeinrichtungen, und alle energieverbrau-

chenden Systeme wie Regalbediengeräte, Förderer, Stapler, Heizung, Kühlung, Beleuchtung und andere berücksichtigt. Die Basis bildet der Energieausweis für Distributionszentren.

So gut wie alle Anbieter in der Intralogistik befassen sich zurzeit mit dem Thema Energieeffizienz. Man wirbt in der Branche mit energieeffizienten Teilkomponenten, aber es gibt kein koordiniertes ganzheitliches Vorgehen. Es wird nie die Summe betrachtet, weil es keine einheitlichen Grundlagen zur Bewertung und Vergleichbarkeit der Energieeffizienz von Distributionszentren gibt. Das liebe sich aber durch einen Energiepass ändern: Er bietet die einheitliche, normierte und ganzheitliche Bemessung und erlaubt das Vergleichen. Er führt zur Transparenz für Verlager und Dienstleister und vermeidet negative Überraschungen, weil ein Energie-Benchmarking möglich ist. Er schafft das richtige Bewusstsein. Er schafft Anreize. Und er bringt Wettbewerbsvorteile für „bewusste“ Investoren, Komponentenfertiger, Dienstleister und Systemintegratoren – national und international.

Ich bin mir sicher, dass es in Sachen Energieeffizienz notwendigerweise zu einer Standardisierung kommen wird. An dieser Standardisierung möchte ich, möchte unser Unternehmen zusammen mit dem Fraunhofer Institut und vielen anderen Partnern mitgestalten, statt vom Gesetzgeber oder einer Normierungsstelle eine Lösung übergestülpt zu bekommen. Wir bei Vanderlande sind bereits intensiv dabei, in unseren Versuchszentren und auch bei Kunden Dauermessungen durchzuführen, um zu ermitteln, mit welchem Energieverbrauch bei den Anlagen bei welchen Parametern – etwa dem Durchsatz – zu rechnen ist. Mit diesen Werten in Kombination mit den Ermittlungen der Investoren, Bau-

firmen, Techniklieferanten und Dienstleistern lassen sich vergleichbare Fakten für ein komplettes System schaffen.

dhf: Was haben wir demnächst an neuen Produkten zu erwarten?

Kramm: Zu den neuen Systemen, die jetzt marktreif sind und bereits verkauft wur-



☐ Matthias Kramm:

„Schon früh habe ich von einem Energiepass gesprochen, als das Thema Energie noch nicht in aller Munde war“

den, gehört das „Quickstore HDS“: HDS steht für High Dynamic Storage. Es besteht aus einem hochdynamischen Lift mit zwei Lastaufnahmemitteln vor der Regalgasse und in der Gasse fahrenden Shuttles, die mehrere Ebenen im Regal bedienen. Der Schlüssel zur Leistungsfähigkeit des Systems ist seine kurze Reaktionszeit. Auch durch die große Anzahl der Lagerbewegungen – ständig wird pro Einheit und Stunde auf bis zu 1000 Lagergebände zugegriffen – bietet es jederzeit schnellen Zugriff auf alle benötigten Artikel. Derzeit haben wir ein großes Distributionsprojekt mit über 100 Shuttles in Arbeit.

Des Weiteren haben wir auf der letzten LogiMAT eine Produktfamilie gezeigt, bei der es um neue Kommissionierlösungen nach dem Ware-zum-Mann-Prinzip geht. Hierbei stehen hohe Leistung und gleichzeitig die

Ergonomie im Vordergrund. So bietet die Pick@Ease-Lösung eine Dauerleistung von über 900 Picks pro Stunde, ohne dass für den Bediener gesundheitliche Risiken oder Ermüdungserscheinungen auftreten. Dies wurde durch die unabhängigen Institute TNO und TÜV Nord untersucht und bestätigt.

dhf: Weltweit hat Vanderlande zahlreiche Anlagen realisiert – und jährlich werden es mehr. Wie steht es da mit dem Potenzial für Wartung und Service?

Kramm: Mein Vorgänger hat den Service richtigerweise als separate Abteilung aufgestellt. Unser Service bietet unseren Kunden Leistungen rund um die Inbetriebnahme und Gewährleistung, zum Anlaufmanagement, zu dem auch Schulungen für das gesamte operative Personal gehören, und zum Ersatzteilgeschäft. Auch hier arbeiten wir ständig daran, unsere internen Prozesse und die Organisation so aufzustellen, dass unsere Kunden optimalen Nutzen haben und es betriebswirtschaftlich abdeckbar ist.

dhf: Welche Ziele haben Sie sich für 2009 gesteckt?

Kramm: Mein Hauptziel ist, unser hohes Qualitätsniveau sowie unsere durchaus positiven Geschäftszahlen zu halten. Wir wollen in dieser Wirtschaftssituation die Ruhe bewahren. Und wir wollen, wie besprochen, die Organisation weiter auf den Weg der Veränderung bringen und durch Projekterfolge glänzen. Das ist im Moment wichtiger, als in irgendwelchen Gremien zu sitzen.

dhf: Herr Kramm, herzlichen Dank, dass Sie hier in Garching Zeit für uns hatten. (Dd)

① Vanderlande Industries,
Mönchengladbach
Tel.: 02161/68 00-0
www.vanderlande.com