



**LOGISTIK HEUTE-**  
Karikaturist Achim Purwin hat aus seiner Sicht gezeichnet, wie aus so manchem Logistik-Traum ein Alptraum werden kann.

## Schwierige Beziehungskisten

**STRATEGIE** Wer ein Lager bauen will, steht vor schwierigen Entscheidungen: Wie schreibe ich aus? Nehme ich einen Planer oder gleich einen planenden Generalunternehmer? Eines steht aber fest: Wer seine Hausaufgaben nicht macht und im Schweinsgalopp bauen will, fällt schnell auf die Nase.

Integral plant für Esprit ein Lager in Mönchengladbach, i+o Industrieplanung + Organisation plant das Distributionszentrum für Hugo Boss in Filderstadt. Solche Meldungen erreichen täglich die LOGISTIK HEUTE-Redaktion. Daraus könnte man schließen: Wer ein Lager errichten will, braucht erst einmal einen Planer. So denken aber nicht alle Manager. Ein Beispiel ist Olivier Offner. Er leitet das Werk Sélestat II des Küchenherstellers SALM, der unter anderem für die Marken „Schmidt Küchen“ und „Cuisinella“ bekannt ist.

Offner ist der Typ Werksleiter, der im gleichen Pulli durch die Hallen läuft wie

etwa ein Verpacker. Und weil er wann immer möglich selbst ins Lager oder in die Produktion geht, kennt er die Prozesse wie seine eigene Westentasche.

Als die Werke des Möbelherstellers vor ein paar Jahren an ihre Kapazitätsgrenzen



„Schlüssel-fertige Projekte sind ein Trugschluss.“

Prof. Dr. Thorsten Schmidt, TU Dresden

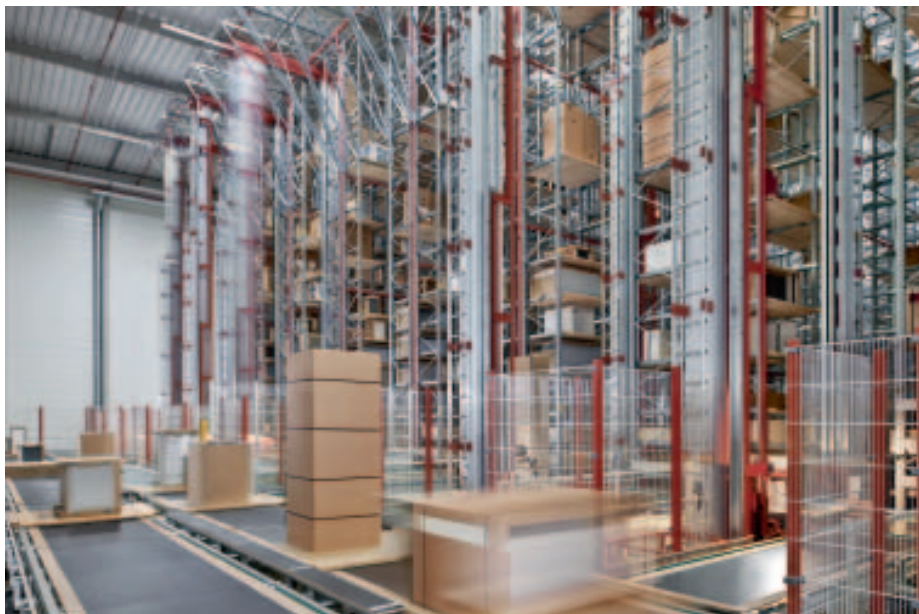
stießen, hatte der Elsässer die Aufgabe, ein neues Werk mit einer hoch automatisierten Produktion und einem möglichst flexiblen Puffer- und Sequenziersystem zu errichten. Satt 60 Mio. Euro stellte das Familienunternehmen zur Verfügung.

Andere Manager hätten sich in dieser Situation einen Planer gesucht und einen detaillierten Plan für das Vorhaben ausarbeiten lassen. Offner entschied sich dagegen. Er stellte stattdessen eine Taskforce mit ihm an der Spitze zusammen. Sein Credo: „Warum soll ich einem Berater monatelang diese hochkomplexe Kommissionierfertigung beibringen, damit er am Ende mit lückenhaftem Wissen eine

Strategie entwickelt?“, sagte Offner bei einem Interviewtermin (siehe *LOGISTIK HEUTE*, Ausgabe 7-8/2010). Für die Intralogistik holte er sich beispielsweise zehn Angebote ein, ehe er sich für ein System von Psb Intralogistics entschied. Und er war es auch, der wochenlang mit den Ingenieuren des Intralogistiklers diskutierte, um den hochkomplexen Materialfluss zu optimieren. Von seinem Vorgehen ist der Franzose überzeugt. Dank des Pufferlagers habe er zwei ganze Tage Zeit im Gesamtprozess eingespart.

## Schwierige Diskussionen

Was beim Mittelständler SALM als Strategie aufgegangen ist, muss aber nicht bei jedem Unternehmen funktionieren. Prof. Dr. Thorsten Schmidt, Inhaber der Professur für Technische Logistik an der TU Dresden, kennt etliche Logistikprojekte, die schlecht gelaufen sind. Aus gutachterlicher Tätigkeit ist er mit verbitterten Auseinandersetzungen zwischen Bauherren und Planern, Generalunternehmern oder Gewerklieferanten vertraut. „Ich kenne zwar auch Konzerne, die kompetente Planungsabteilungen haben und ein Projekt selbst gestemmt haben, aber das sind nur sehr wenige“, sagt der Wissenschaftler. Er weiß auch von Fällen zu berichten, in



Blick ins Pufferlager des französischen Möbelherstellers SALM.

denen der Aufsichtsrat darauf bestanden hat, dass die Meinung eines Planers eingeholt werden muss – damit das Gremium und die firmeneigenen Experten zumindest eine zweite Meinung zu hören bekommen. Sein Rat lautet: „Im Zweifelsfall würde ich als Auftraggeber immer einen Planer nehmen.“

Er hält es bei besonders komplizierten Vorhaben sogar für sinnvoll, zwei Planer zu bezahlen, damit der Auftraggeber mehrere Meinungen und Szenarien vorliegen hat. „Die Kosten für die Planung sind im Vergleich zum Gesamtvolumen nur ein Bruchteil“, betont Schmidt. Er empfiehlt gleichzeitig, dass sich die Auftraggeber Planer genau ansehen sollten. „Denn so mancher Planer, der sich als unabhängig bezeichnet, ist dann doch nicht neutral“, berichtet der Forscher.

Schmidt verweist in diesem Zusammenhang auf die Argumente, die für einen Planer sprechen. In der Regel verfügt er über ein breites Know-how und eine fundierte Marktübersicht. Im Gegensatz zu einem guten Generalunternehmer haben manche Planer aber wenig Schnittstellenkompetenz. Ein weiterer Nachteil: Die Verantwortung bleibt beim Auftraggeber. Generalunternehmer übernehmen hingegen die Verantwortung für das Budget und die Leistung der Anlage. Zudem verfügen erfahrene Generalunternehmer über Schnittstellen- und Realisierungskompetenz. Weniger erfahrene Generalunternehmer haben unter Umständen aber wenig Know-how in Sachen Planung. Zudem lassen sie sich ihre Risiken durch einen sogenannten Generalunternehmerzuschlag bezahlen.

Wie auch immer sich Auftraggeber entscheiden: Experten warnen davor, dass selbst die besten Planer oder Generalunternehmer den Auftraggeber nicht

davon befreien, seine Hausaufgaben zu erledigen. Das geht damit los, dass gute Daten für Szenario-Planungen zur Verfügung stehen müssen. „Außerdem sollten sich die Auftraggeber im Klaren sein, dass sie Zeit und Geld in die Schulung der eigenen Mitarbeiter stecken müssen“, sagt Schmidt. „Schlüsselfertige Projekte sind ein Trugschluss“, formuliert er zugespitzt. „Anspruchsvolle und leistungsfähige Systeme erfordern ebenso qualifiziertes Personal.“

Damit ein Lagerprojekt für alle Beteiligten ideal abläuft, müssen Experten zufolge eine ganze Reihe von Aufgaben erledigt werden. Das beginnt mit einer umfangreichen Datenanalyse und der Simulation von Szenarien. „Viele Streitereien haben ihre Ursache darin, dass die Datenanalyse nicht sorgfältig oder die Ableitung der Ziele zu simpel war“, weiß Forscher Schmidt. Auftraggeber sollten sich zudem Zeit für Referenzen nehmen und nur Terminpläne absegnen, die realistisch sind.

## Faire Verträge

Wenn die beteiligten Parteien dann Verträge ausarbeiten, sollten diese fair gestaltet sein. So manchem Auftraggeber fehlt das technische und rechtliche Grundwissen. Sie wissen beispielsweise nicht, was in den Richtlinien VDI und FEM in Sachen Verfügbarkeit steht. Albrecht Franck, der viele Jahre als Sachverständiger tätig war, berichtete gegenüber *LOGISTIK HEUTE*: „Kunden von Generalunternehmern habe ich als Sachverständiger erklären müssen, was genau in den Vorschriften steht. Beispiel Gewichtungsfaktoren: Fällt bei acht Regalbediengeräten eines für zwei Stunden aus, so rechnet man nur ein Achtel der Standzeit. Weil Ein- und Ausgabe entkoppelt sind, wird der Wert noch einmal

## Kurz & bündig

### Planer

#### Argumente pro:

- Umfangreiches Know-how
- Ideen von außen und neue Impulse
- Zugriff auf Ressourcen
- Fokussierung auf Planungsaufgabe
- Marktüberblick

#### Argumente kontra:

- Wenig Schnittstellenkompetenz, systemspezifisches Detailwissen
- Budgetzuwächse nach Claims
- Verantwortung bleibt beim Auftraggeber (sofern Planer nicht GU!)

### Generalunternehmer

#### Argumente pro:

- Schnittstellenkompetenz
- Realisierungskompetenz
- Verantwortungsübernahme für Funktion, Budget, Leistung

#### Argumente kontra:

- Nicht systemunabhängig
- Höherer Paketpreis durch GU-Zuschlag (projektbedingt unvermeidbar)
- Integration von zahlreichen Subunternehmern
- Eventuell wenig Planungskompetenz



# „Schulterschluss aller Beteiligten ist nötig!“

Nach landläufiger Meinung ist der GU-Vertrag attraktiv für den Lieferanten und unentbehrlich für den Auftraggeber, vor allem bei Großprojekten. Auf Auftragnehmerseite aber regt sich Widerspruch. Am Runden Tisch von LOGISTIK HEUTE diskutierten über das Thema Hans-Jürgen Heitzer, Geschäftsführer Kardex Mlog, Michael Mohr, Vertriebsleiter Kardex Mlog, Sebastiano Sardo, Verkaufsleiter Eisenmann Anlagenbau, und Arie Schep, Geschäftsführer Pierau Planung Unternehmensberatung.

**LOGISTIK ▶ HEUTE ◀:** Generalunternehmenschaft versus „Konzentration auf die Kernkompetenz“. Letzteres hat man ja doch schon mal gehört. Propagieren Sie nicht alten Wein in neuen Schläuchen?

**Heitzer:** Das ist eine Frage der Perspektive. Wir fragen gerade nicht, was wollen wir anbieten, sondern, welche Rolle wollen wir als Unternehmen in einem Projekt spielen? Auf dieser Ebene entscheidet sich, ob ein Projekt erfolgreich verlaufen kann oder nicht. Deswegen ist es auch wichtig, zwischen Projektmanagement und Generalunternehmenschaft zu differenzieren. Die Organisation des Projektes, die Koordination der Gewerke – das sind selbstverständlich Aufgaben des Hauptauftragnehmers. Nicht aber unbedingt die Haftung für fehlerhafte Arbeiten anderer.

**Sardo:** Insgesamt sehe ich das genauso. Grundsätzlich wägt ein Unternehmen bei jedem Projekt ab, ob dieses als Generalunternehmer oder als Lieferant eines integrierten Subsystems angeboten werden sollte. Hintergrund dieser Strategie ist die unternehmerische Entscheidung: Was ist aus Kunden- und Lieferantenperspektive die sinnvollste Lösung?

Die Generalunternehmenschaft sollte unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten gezielt eingegangen werden. Ihre Grundlage ist solides Know-how in der Projektierung und ein hoher Wertschöpfungsanteil seitens des Generalunternehmens. Von dieser Vorgehensweise profitieren die Kunden und wir als Anbieter und dies fördert schlussendlich das Vertrauen untereinander.

**Mohr:** Der Schulterschluss aller Beteiligten ist notwendig, um auch auf großer Skala durchgängige Automatisierungskonzepte gewährleisten zu können. Ob ein GU ins Boot genommen wird und wer konkret die Federführung hat, ist auch von den Ansprüchen und Möglichkeiten des Kunden abhängig. Die Generalunternehmenschaft ist eine Leistung und an

der hängt auch ein Preisschild. Arbeitsaufwand und Haftungsrisiken müssen in die Kalkulation einfließen, wodurch die Kosten steigen. Um überhaupt in einem wettbewerbsfähigen Budget zu bleiben, können aber nicht alle Eventualitäten eingepreist werden. Nachbesserungen und Folgearbeiten können weitere Kosten verursachen. Ab einer Investitionssumme von rund zehn Mio. Euro stellen sich in

der Regel beide Seiten besser, wenn der Auftraggeber die Fäden in der eigenen Hand behält. Jenseits dieser Grenze erreichen die Preisaufschläge für das Risiko und der GU-Zuschlag eine Größenordnung, die es für den Auftraggeber interessant macht, die Projektleitung selbst zu übernehmen.

► **Womit wir bei der Vergabepraxis wären. Wo sehen Sie Kritikpunkte oder Verbesserungspotenziale?**

**Heitzer:** Die Vergabe hat sich verändert. Ich denke, dass kann jeder in dieser Runde bestätigen. Natürlich gibt es noch das langjährige und vertrauensvolle Verhältnis zwischen Kunde und Lieferant über viele Projekte und Jahre hinweg. Dass auch in diesen Fällen immer wieder ausgeschrieben wird, ist gut für den Wettbewerb und letztlich auch für das Verhältnis zum Kunden, der sich dann ja bewusst für das eigene Angebot entschieden hat.

**Schep:** Anders sieht es bei Ausschreibungen aus. Eine „bewusst offene Ausschreibung“ – das klingt ja erst einmal gut, nach Chancengleichheit und fairem Wettbewerb. Die Folgen sind aber dramatisch. Jeder Anbieter – und das ist nicht selten eine zweistellige Zahl – tüfelt ein eigenes Konzept aus, das eben nicht so offen und technologieneutral ist, wie die Ausschreibung suggeriert. Das Konzept wird nämlich nicht auf die – rein funktional definier-

ten – Anforderungen des Kunden zugeschnitten, sondern auf das eigene Portfolio, auch wenn andere Lösungen besser wären. Das Ergebnis: viele verschiedene Ansätze, keine optimale Lösung. **Sardo:** Die Qualität der Ausschreibung – und damit nicht zuletzt die Professionalität – müsste sich in der Tat verbessern. Im Vergleich zu Ausschreibungen der Automobilindustrie hinkt die Intralogistik hinterher.

Je präziser die Anforderungen des Kunden beschrieben sind, umso einfacher lassen sich Lösungskonzepte und Angebote vergleichen. Eine professionelle Ausschreibung ist die Basis für eine optimale Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer beziehungsweise allen Beteiligten in der Projektentwicklung.

► **Wenn die Unternehmen derartig in die Vorplanung gehen – verlieren dann nicht die Planer ihre Daseinsberechtigung?**

**Schep:** Diejenigen, die sich bisher als Sprachrohr des Auftraggebers verstanden haben, wahrscheinlich schon. Es geht aber nicht darum, dessen Vorstellungen unreflektiert zu übernehmen. Im Grunde sind wir Übersetzer. Wir helfen den Auftraggebern, ihren Bedarf so zu artikulieren, dass keine Missverständnisse und Fehler passieren. Die präzise Vorplanung im Vorfeld einer Ausschreibung kann nur durch erfahrene Planer geschehen.

► **Konsequent zu Ende gedacht heißt das doch, dass der Kunde seinen Auftrag stärker segmentiert, Gewerke mehrfach vergibt und so die jeweils besten Leistungen erhält.**

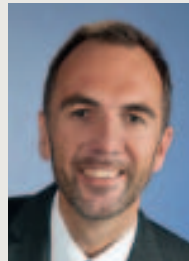
**Sardo:** Der Kunde bekommt bei stärkerer Segmentierung sicher mehr Vergleichsmöglichkeiten. Im Umkehrschluss

muss er aber auch ein höheres Maß an fachlicher Kompetenz für eine detaillierte Planung und Spezifizierung der Anforderungen einbringen. Anders ausgedrückt, der Generalunternehmer würde natürlich an Bedeutung verlieren. Ich sehe das so: Der heutige Trend in allen Bereichen zur immer stärkeren Spezialisierung innerhalb der Fachgebiete fordert im Gegenzug den Generalisten mehr Verantwortung ab, das große Ganze zusammenzuführen.

**Mohr:** Wer eine hochgradig automatisierte Anlage errichtet, verfolgt selbstverständlich auch das Ziel, eine zukunfts-sichere Technologie einzusetzen. Alles andere wäre aus Unternehmersicht fahrlässig. Bei kleineren und mittleren Lagergrößen können wir das mit vorkonfigurierten Systemlösungen mit ausreichenden Individualisierungsmöglichkeiten gewährleisten. Für die erwähnten Großanlagen aber gilt: Auftraggeber und Auftragnehmer tragen die Verantwortung für ein erfolgreiches Projekt. Die Verantwortung für die einzelnen hochkomplexen Gewerke sollte in der Hand des jeweiligen Spezialisten bleiben.



Hans-Jürgen Heitzer, Geschäftsführer Kardex Mlog



Michael Mohr, Vertriebsleiter Kardex Mlog



Sebastiano Sardo, Verkaufsleiter Eisenmann Anlagenbau



Arie Schep, Geschäftsführer Pierau Planung Unternehmensberatung

## Diskutieren Sie mit!

Weil das Thema Auftraggeber, Planer und Generalunternehmer ein Dauerbrenner ist, plant LOGISTIK HEUTE dazu ein Forum auf der kommenden **LogiMAT** in Stuttgart. Am 25. Februar 2014 diskutieren Planer, Generalunternehmer, Auftraggeber und Wissenschaftler das Thema intensiv in **Halle 1 Forum I** ab 14.30 Uhr. Das Forum ist im Messepreis inbegriffen. Als Podiumsteilnehmer sind neben Prof. Dr. Thorsten Schmidt namhafte Generalunternehmer, Planer, Lieferanten und Auftraggeber angefragt. LOGISTIK HEUTE übernimmt die Moderation und sammelt ab sofort Fragen, die Lesern auf den Nägeln brennen. Sie können per E-Mail gesendet werden an: [redaktion@logistik-heute.de](mailto:redaktion@logistik-heute.de)

fixiert.“ Er rät allen Beteiligten, dass in den Verträgen detailliert die Kosten für Nachbesserungen oder Veränderungen fixiert werden sollten. Als Beispiel nennt er den Airport-Bereich, wo in der Regel bereits im ersten Vertrag für jede Ausbaustufe alle Details möglichst genau schriftlich festgehalten werden.“

## Rauere Zeiten

Wenn diese Punkte beim Ablauf eines Projektes beachtet werden, spricht viel dafür, dass alle Beteiligten auf einem guten Weg sind. Fakt ist jedoch, dass sich immer wieder Firmen in diesem komplexen Beziehungsgeflecht verheddern – und sich dann vor Gericht wiedertreffen. Albrecht Franck glaubt, dass in den vergangenen 20 Jahren die Zeiten rauer geworden sind. Manchen Herstellern unterstellt er, dass sie unwissende Kunden gezielt ausnutzen. „Manche kalkulieren, dass sie mit der Anlage selbst Verlust machen, aber dann mit Wartung, Service und Ersatzteillieferungen verdienen.“ *Thilo Jörgl*

geteilt. Also gehen nur 7,5 Minuten Standardzeit in die Verfügbarkeitsrechnung ein. So mancher Betreiber glaubt, dass er mit so einem Wert vom Hersteller hinters Licht geführt wurde, obwohl die Berechnung korrekt ist.“ Inzwischen gibt es zu dieser Thematik eine neue VDI-Richtlinie. Trotzdem müssen sich die beteiligten Parteien vor den Vertragsunterzeichnungen zu der Thematik intensiv austauschen.

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen zudem ein professionelles Projektmanagement und die Beherrschung der Schnittstellen. Bei modernen Anlagen ist heute das Software-Know-how die entscheidende Stellschraube für die Leis-

tungsfähigkeit der Gesamtanlage. Damit Auftraggeber langfristig erfolgreich mit ihren neuen Anlagen arbeiten können, müssen frühzeitig die eigenen Mitarbeiter im Rahmen eines Anlaufmanagements mit den Prozessen und der Bedienung der Geräte vertraut gemacht werden.

Ein Knackpunkt bei vielen Projekten ist zudem die Flexibilität der Anbieter bei Änderungswünschen. Wissenschaftler Schmidt betont: „Aus wirtschaftlichen Erwägungen ist eine bewusste Überdimensionierung heute nicht darstellbar. Umso wichtiger ist ein Planungskonzept, das lastabhängige Ausbaustufen bereits einbezieht und deren Randbedingungen

## Maßgeschneiderte Lösungen für Ihr Lager.

Customised solutions for your warehouse.



Just move it!

[www.kardex-mlog.com](http://www.kardex-mlog.com)



**Neuanlagen –**  
Von der Planung bis zum Betrieb.

Greenfield Installation –  
From planning to operation

**Modernisierung –**  
Zukunftssicherheit für Ihr Lager.

Refurbishment –  
Future reliability for your warehouse

**Service –**  
Das Rund-um-Paket nach Maß.

After-Sales Service –  
A made-to-measure service