

LOGISTIK

INTRALOGISTIK | INTERVIEW MIT GREGOR BLAUERMEL, B416 UNTERNEHMENSBERATUNG



Foto: Thilo Härdtlein

Was wir uns vorstellen, funktioniert dann auch

Gregor Blauermel, Geschäftsführer der Unternehmensberatung B416, ist ein alter Hase in der Branche: Mit reichlich Erfahrung aus dem operativen Geschäft ausgestattet, berät er Unternehmen bei ihrer Suche nach Logistikunternehmen und engagiert sich ehrenamtlich im VDI. Ein Interview aus der Intralogistik-Praxis.

LT-MANAGER: Fangen wir mit dem ersten Branchenhighlight des Jahres an – die LogiMAT steht an. Trifft man Sie dort?
GREGOR BLAUERMEL: Selbstverständlich.

LTM: Haben Sie bereits im Kopf, was Sie sich dort anschauen wollen?

BLAUERMEL: Ein oder zwei konkrete Themen, sicherlich. Ansonsten mache ich dort eher Meet & Greet, dafür eignet sich die Messe vorzüglich. Und meist erfährt man dabei auch, wo es sich lohnt, noch mal genauer hinzuschauen.

LTM: Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Messe?

BLAUERMEL: Sehr positiv. Ich gebe zu, als die Messe zum ersten Mal stattfand, habe ich mir die Frage gestellt, ob es wirklich einen weiteren Branchentermin braucht. Heute ist die LogiMAT die einzige Messe, die ich regelmäßig besuche.

LTM: Herr Blauermel, Sie sind schon sehr lange im Geschäft – waren zunächst Berater, dann Logistikleiter, um schließlich ein Beratungsunternehmen zu gründen. Bedeutet das, dass wir sie demnächst wieder in einem Unternehmen antreffen werden?

BLAUERMEL (LACHT): Ob der Sprung final war, kann ich nicht sagen – sag niemals nie. Ich habe in Darmstadt Wirtschaftsingenieurwesen studiert, dann bei einer Unternehmensberatung angefangen und dort spannende Jahre verbracht. Es war dann an der Zeit, das, was man theoretisch empfohlen hat, auch operativ selbst auszuprobieren. Mein Weg führte mich zur Quelle. Dort war ich

„Alles zu seiner Zeit. Das was man macht, muss Spaß machen, sonst macht man es nicht gut.“

Gregor Blauermel, geschäftsführender Gesellschafter B416 Unternehmensberatung

zum Schluss für einen Großteil der Logistik verantwortlich und, damit der Tag auch richtig ausgelastet war, für den Einkauf von Nichthandelsware des Arcandor-Konzerns. Ich habe zwei Jahre vor der Insolvenz die Branche gewechselt – hin zur Radeberger Gruppe, für die ich Produktion und Logistik verantwortete. Der Wechsel in die Selbständigkeit erfolgte aus einer Reihe von Gründen – den Schritt habe ich bis heute nicht bereut.

LTM: Was hat mehr Spaß gemacht – Bier oder Päckchen?

BLAUERMEL: Beides. Alles zu seiner Zeit. Das was man macht, muss Spaß machen, sonst macht man es nicht gut. Und ich mache Dinge gerne richtig gut!

LTM: Wofür steht B416?

BLAUERMEL: Brücke, 4. Stock, Zimmer 16, mein altes Besprechungszimmer im Quelle-Versandhaus in Nürnberg, in dem wir unser Unternehmen gegründet haben. Und nachdem uns kein Name für die Firma eingefallen ist: Andere nennen ihre Firma Apfel, wir eben B416. Und – obwohl wir als einfache Logistiker nichts von Marketing verstehen – Ihre Frage zeigt, dass es Aufmerksamkeit erregt.

Also nicht so schlecht.

LTM: Als Logistikleiter steht man an der Front, als Berater eher im Hintergrund...

BLAUERMEL: ... das hängt davon ab, wo Sie die Frontlinie ziehen. Der Logistikleiter macht das Tagesgeschäft, als Berater stehen sie auch an einer Front, aber einer anderen.

LTM: Stellt man sich den Wechsel zwischen Beratung und operativen Geschäft groß vor?



BLAUERMEL: Ich habe den Vorteil, das Beratungsgeschäft mal gelernt zu haben. Das war mein erster Job. Ich kannte also die Mechanismen des Geschäfts, was von Vorteil war. Die operative Verantwortung hat mir aber einen anderen Blick auf Organisationen und Strukturen gegeben, als wenn ich nur Berater geblieben wäre. Unser Beratungsunternehmen kann sich sicher weniger vorstellen bei der Realisierung eines Projekts als andere, aber das, was wir uns vorstellen, funktioniert dann auch. Denn am Ende müssen Lösungen zu einer Organisation, ihrem Reifegrad und zu den Menschen passen. Und das Gespür dafür habe ich entwickelt. Es gibt Kunden, denen wir von Lösungen abgeraten haben, weil sie unserer Meinung nach nicht zum Reifegrad des Unter-

Anzeige



nehmens gepasst haben. Viele Projekte scheitern nicht an der Technik oder der Lösung, sondern den Menschen, die sie betreiben müssen und die nicht damit klarkommen.

LTM: *Wie oder woran erkennen Sie den Reifegrad einer Organisation?*

BLAUERMEL: Mit Bauchgefühl und viel Erfahrung. Und wenn man das in Unter-

nehmen aktiv anspricht, entstehen plötzlich ganz spannende Diskussionen.

LTM: *Und dann landet man beim „Denken, planen, machen“, wie Sie auf der Homepage Ihres Unternehmens propagieren?*

BLAUERMEL: Viele Lösungen scheinen offensichtlich, sind es aber nicht. Viele Probleme, die man glaubt zu haben, sind nur die Symptome, nicht aber die Ursachen. Deshalb glauben wir, dass gründliches Nachdenken und Erkennen des Problems die Basis jeder Planung sein muss. Das alles nutzt dann aber nichts, wenn man es nicht macht. Wenn der Kunde es wünscht, gehen wir bis in die operative Begleitung, Powerpoint allein nützt nichts. Und bei technischen Projekten endet das Projekt nicht bei der Abnahme, sondern geht weit in die Inbetriebnahme hinein. Wir stellen das Klavier nicht nur hin, sondern helfen auch beim Spielen, sozusagen.

LTM: *Wie bilden Sie dies personell ab?*

BLAUERMEL: B416 hat eine überschaubare Anzahl von Kunden. Mit den Unternehmen, mit denen wir arbeiten, tun wir dies sehr intensiv. Wir wollen ganz bewusst nicht wachsen. Wir haben unsere Nische in dem Geschäft gefunden, die nicht jeder besetzen kann. Und wir haben ein Netzwerk guter Partner.

LTM: *Wie positionieren Sie Ihr Beratungsunternehmen?*

BLAUERMEL: Wir machen zwei, drei Dinge etwas anders. Zum einen: Wir machen unsere Projekte selbst. Mein Partner oder ich sind bei den Projekten immer im Lead. Zweitens: Wir haben operative Erfahrung. Drittens sind wir extrem datenlastig. Wir arbeiten zahlengesteuert, was dazu führt, dass man viele Dinge

nicht mehr diskutieren oder vermuten muss, sondern beweisen kann. Das hilft uns, auf den Punkt zu kommen. Diese Tiefe in den Zahlen haben viele andere Beratungsunternehmen nicht.

LTM: *Gibt es ein bestimmtes Schema, nach dem Sie ein Projekt durchführen?*

BLAUERMEL: Zunächst räumen wir fast immer erst mal auf und wenden klassische Betriebsorganisation an. Die Fortschritte dadurch sind manchmal enorm. Es gibt Anforderungen, die eine Automatisierung der Logistik erfordern könnten, in denen man aber zunächst auch erst mal klare Strukturen schaffen kann. Das ist Kärnerarbeit, bringt aber sehr viel. Und ist im Zweifel auch eine gute Basis für die Automatisierung.

LTM: *Geben Sie doch ein Beispiel...*

BLAUERMEL: Wer mit Führungskräften spricht, stellt fest, dass diese oft den Sonderfall für den Normalfall halten. Warum? Weil das Tagesgeschäft meist läuft und sich die Führungskräfte mit den Ausnahmefällen beschäftigen, diese irgendwann für den Normalfall halten und eine Riesenrolle in der Strategie spielen. Man muss für diese Fälle auch eine Lösung haben, aber der Standard ist das Entscheidende. Wir hatten einen Kunden, der pro Jahr einmal eine

schwierige Anlieferung hatte – 5.000 Paar Schuhe, die durchmischt ankamen und die sortiert werden mussten. Alle Prozesse waren auf diesen einen Fall ausgerichtet und für den Standard viel zu aufwändig.

LTM: *Wird zuviel automatisiert?*

BLAUERMEL: Ja. Häufig werden Dinge automatisiert, die man anders lösen



„Die Fortschritte in der Robotik finde ich beeindruckend.“

Gregor Blauermel

Das ist nicht Mann zur Ware, sondern Roboter zur Ware. Die Fortschritte in der Robotik finde ich beeindruckend.

LTM: Was auch das Beschäftigungsproblem lösen würde.

BLAUERMEL: Die Frage ist nur, ob es durch die Roboter nicht so umfassend gelöst wird, dass ein anderes Beschäftigungsproblem entsteht – nämlich das, wenn alle Lagerarbeiter generell durch Roboter abgelöst werden. 2006 hatte noch keiner von uns ein Smartphone, heute ersetzen diese Computer. Was ich damit sagen will, ist, dass keiner voraussehen kann, wie schnell der Fortschritt nun kommt. Lange Jahre hatte die Logistik keinen wirklichen technischen Fortschritt. Die Steuertechnik hat sich verbessert, in den 80er Jahren

könnte und oft sind diese Lösungen wie eine elektrische Eisenbahn für Erwachsene. Da wird gar nicht nach einer anderen Lösung gesucht. Andererseits muss man festhalten, dass viele unserer Kunden keine Arbeitskräfte mehr finden für ihr Lager. Deshalb spielt die Amortisationszeit oft nicht mehr die entscheidende Rolle, sondern die Motivation ist nackte Not, da keine Mitarbeiter mehr verfügbar sind.

LTM: Trifft das insbesondere E-Commerce-Unternehmen?

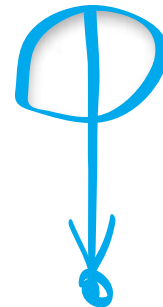
BLAUERMEL: Ja, da Sie hier, wenn sie nicht am Wochenende durcharbeiten, zum Wochenanfang 30 bis 40 Prozent der Wochenleistung zu bearbeiten haben. Hinzu kommen saisonale Spitzen wie Weihnachten. Personal ist – anders als

in der Theorie – keine beliebig skalierbare Größe. Das macht die Automatisierung aber auch nicht einfacher, da sie alles auf die Spitze auslegen müssen. Und solange Kunden erwarten, dass das, was heute bestellt wird, morgen da ist, wird sich daran nichts ändern.

LTM: Sehen Sie gegenwärtig ein Ende der Automatisierung oder wird das immer weiter gehen?

BLAUERMEL: Wir sind noch lange nicht am Ende angekommen. Die Frage ist, wie die kommende Stufe aussieht und ich denke, dass hier Robotik eine große Rolle spielen wird. Zudem werden wir zu deutlich flexibleren Lösungen kommen, das wird nicht immer Stahl und Eisen sein. Vielleicht fahren künftig Roboter durch die Lager und kommissionieren.

Anzeige



da ein Weg.

Der Servus Baukasten verbindet alle internen Logistikprozesse ohne Schnittstellen.

www.servus.info

LogiMAT, Stand 1C34



Fotos: Thilo Härdlein



„Wir stellen das Klavier nicht nur hin, sondern helfen auch beim Spielen, sozusagen.“

Gregor Blauermel





Sponsor des VDI-Innovationspreises Logistik: Gregor Blauermel ist auf der Suche nach Innovationen und jungen, aufstrebenden Unternehmen.

kamen die Sorter, Anfang der 2000er Jahre das Shuttle. Das brachte einen Innovationsschub. Jetzt ist die Frage, was es für die Branche bedeutet, wenn Roboterhersteller KUKA den Intralogistiker Swisslog kauft und Amazon den Roboterhersteller Kiva. Wird das einen neuen Innovationsschub bringen? Vorstellen kann man sich vieles, aber über die Geschwindigkeit gebe ich keine Prognose ab.

LTM: Auch die Intralogistik verändert sich, es gibt viele Flurförderzeughersteller, die mittlerweile Systemlösungen inklusive Software anbieten...

BLAUERMEL: Der Maschinenbau tritt in den Hintergrund, das ist richtig. Man wird ihn brauchen, aber ohne IT funktioniert die Technik nicht. Das macht es für den Kunden nicht einfacher, denn er muss heutzutage viel aus einer Hand kaufen. Gewerke einzeln auszuschreiben, ist angesichts der Systemanbieter im Markt aus meiner Sicht für größere Projekte nicht mehr zeitgemäß.

LTM: Hat in den Unternehmen ein Paradigmenwechsel stattgefunden, was die Bedeutung von Logistik angeht? Gibt der Logistiker den Ton an oder führt er nach wie vor nur aus?

BLAUERMEL: Die Bedeutung der Logistik war schon immer sehr groß. Sie können als Logistiker keinen Umsatz machen, aber jeden verhindern. Natürlich ist die Logistik ein notwendiges Übel, aber sie entscheidet darüber, ob ein Händler Erfolg hat. Denn es gibt genügend Marktteilnehmer, die es gut machen.

LTM: E-Commerce treibt die Branche an, Industrie 4.0 ist ein weiteres Schlagwort, das viele Diskussionen auslöst. Wofür ist das Schlagwort gut?

BLAUERMEL: Industrie 4.0 ist gut als Schlagwort für die digitale Transformation. Man braucht einen Namen für das Kind. Was wichtig daran ist, ist, eine Gesellschaft darauf einzustellen, dass es eine digitale Revolution gibt. Nicht geben wird, sondern gibt! Es gibt so viele Prozesse in Unternehmen und Behörden, die nicht digitalisiert sind – das ist teilweise ein Trauerspiel.

LTM: Was bedeutet das für die Politik?

BLAUERMEL: Konkret, dass wir neben einer Verkehrsinfrastruktur auch eine Dateninfrastruktur brauchen. Die Bundesregierung hat zwar Initiativen gestartet, dennoch gibt es immer noch viele Industriegebiete in Deutschland mit schlechter Internetanbindung. Theoretisch weiß das jeder, aber auch hier gilt: Denken, planen, machen.

LTM: Hat der derzeitige Verkehrsminister das verstanden?

BLAUERMEL: Auf der Statement-Ebene: ja. Aber ob die Geschwindigkeit, mit der es umgesetzt wird, ausreicht, wage ich stark zu bezweifeln. In einigen Ländern ist ein Internetanschluss quasi ein Grundrecht, meines Wissens beispielsweise in Estland. Das ist das, was ich meine.

LTM: Wie halten Sie sich auf dem Laufenden, was technische Entwicklungen angeht?

BLAUERMEL: Das ist einer der Gründe, warum ich mich für den VDI engagiere. Dort bekommt man viele Informationen von Herstellern und Wissenschaftlern.

LTM: Wie lange sind Sie bereits beim VDI aktiv?

BLAUERMEL: Rund 15 Jahre. Ich bin über die Gremien zum VDI gekommen. Damals war man bemüht, jüngere Leute und Manager mit operativem Hintergrund zu gewinnen. Seitdem bin ich im Beirat, heute leite ich den Fachbereich 3, „Technische Logistik“, und bin Mitglied im Vorstand der GPL-Gesellschaft Produktion und Logistik.

LTM: Trennen Sie die Welten – VDI-Engagement und B416?

„Wer mit Führungskräften spricht, stellt fest, dass diese oft den Sonderfall für den Normalfall halten.“

Gregor Blauermel

LTM: Gab es im vergangenen Jahr eine Logistikköpfung, die Sie außerordentlich beeindruckt hat?

BLAUERMEL: Wenn Sie nach einem Leuchtturm-Projekt fragen: Nein. Ich habe viele ordentliche Lösungen gesehen, die aber allesamt nach einem gewissen Muster gebaut sind. Wer heute etwas auf sich hält, baut ein Shuttle-Lager. Der Reifegrad der Shuttles ist mittlerweile sehr hoch. Die Klassiker in der Fördertechnik haben noch ihre Berechtigung, aber immer weniger. Was mich begeistert, ist, wie sich die Ergonomie von Arbeitsplätzen entwickelt.

BLAUERMEL: Außer dem persönlichen Netzwerk gibt es keine Schnittmengen. Das ist wirklich ehrenamtliche Arbeit.

LTM: Ist der Materialflusskongress des VDI immer noch das Mekka der Branche?

BLAUERMEL: Objektiv nicht mehr, was aber vor allem daran liegt, dass das Angebot an Veranstaltungen gewachsen ist. Der Materialflusskongress fand zum ersten Mal zu Zeiten statt, in denen es noch keinen BVL-Kongress und keine LogiMAT gab. Und selbstverständlich ist es heutzutage einfacher, sich digital zu vernetzen und auszutauschen als damals. Dennoch ist der Kongress auch heute noch wich-

tig, bietet ein exzellentes Programm und wird Jahr für Jahr auch von vielen jungen Logistikern besucht.

LTM: B416 ist Sponsor des Innovationspreises Logistik des VDI. Seit wann unterstützen Sie den Award und was ist die Idee hinter dem Engagement?

BLAUERMEL: Bereits zum vierten Mal. Ich bin bereits seit vielen Jahren Mitglied der Jury und unterstütze sie, weil ich, wie gesagt, denke, dass die Innovationen in unserer Branche über viele Jahre zu kurz gekommen sind. Wir müssen aber Innovationen schaffen, besonders freut mich dabei, wenn junge Unternehmen zum Zug kommen! Und als damals ein Sponsor absprang, haben wir uns zu dem Engagement entschlossen. Künftig sollen neben dem Award zusätzlich



Fotos: Thilo Härdtlein

auch kleine, pfiffige Lösungen aus der Praxis für die Praxis ausgezeichnet werden, was mich sehr freut.

LTM: Vielen Dank für das Gespräch, Herr Blauermel.

Mit Gregor Blauermel sprach Martin Schröfer. Der Logistikberater aus Franken machte nicht nur im Interview eine gute Figur, sondern bewies auch Disziplin beim Fotoshooting: Knöchelhohem Schnee und Minusgraden trotzend, lächelte Blauermel so entspannt wie immer. Eben ein Profi durch und durch.