

# Projektbeteiligte bei der Lagerautomatisierung.

Die 5 wichtigsten Stakeholder.



**JUNGHEINRICH**

# Projektbeteiligte bei der Lagerautomatisierung.

Natürlich automatisieren Sie das Lager nicht alleine. An der erfolgreichen Implementierung eines Lagerautomatisierungsprojekts sind viele Parteien beteiligt. Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende Ihres eigenen Unternehmens sind die offensichtlichsten internen Beteiligten an diesem Prozess. Automatisierung betrifft jedoch auch andere Parteien außerhalb Ihres Unternehmens: die externen Beteiligten. Dieser Artikel hilft Ihnen zu bestimmen, an wen Sie sich wenden müssen und warum und was Sie von ihnen benötigen.

Von den verschiedenen Stakeholdern brauchen Sie in erster Linie Informationen, um Ihren Plänen Gestalt zu verleihen. Darüber hinaus erhalten Sie von ihnen Unterstützung und Engagement, um Ihre Ideen und Pläne im Unternehmen auf eine breitere Basis zu stellen. Sobald das Automatisierungsprojekt startet, müssen alle Beteiligten eng zusammenarbeiten. Eine gute Vorbereitung bringt Ihnen bei der Projektdurchführung großen Nutzen. Wie Sie am besten auf die Beteiligten zugehen, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Sie können Ihre Ideen zur Automatisierung in einem formalen Meeting präsentieren, Sie können sich mit den Beteiligten aber auch einzeln besprechen.

## Inhalt

<b>1</b>	ARGUMENTATION AUF OBERSTER EBENE. <b>GESCHÄFTSLEITUNG</b>	04
<b>2</b>	ZUSAMMENARBEIT ENTLANG DES WARENSTROMS. <b>PRODUKTION, EINKAUF UND BESTANDSFÜHRUNG</b>	06
<b>3</b>	ÜBERZEUGEN MIT WETTBEWERBSVORTEILEN. <b>VERTRIEB &amp; MARKETING</b>	08
<b>4</b>	UNTERSTÜTZUNG UND VERTRAUEN DURCH TEILHABE GEWINNEN. <b>MITARBEITENDE</b>	10
<b>5</b>	EXTERNES FACHWISSEN FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKT. <b>EXTERNE STAKEHOLDER</b>	12



**1**

# Argumentation auf oberster Ebene.

Sie brauchen das Einverständnis der Geschäftsleitung zur weiteren Ausarbeitung Ihrer Automatisierungspläne für das Lager.

## WAS BENÖTIGEN SIE VON DER GESCHÄFTSLEITUNG?

Die Geschäftsleitung prüft, ob Ihre Ideen zur Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre passen. Zielt die Strategie hinsichtlich des Logistikprozesses auf möglichst niedrige Betriebskosten ab? Oder sind Schnelligkeit und Liefertreue am wichtigsten? Wenn Ihre Ziele für die Lagerautomatisierung mit der Unternehmensstrategie Hand in Hand gehen, bitten Sie um Unterstützung bei der Ausarbeitung Ihrer Ideen oder Pläne. Die Geschäftsleitung entscheidet schlussendlich über die Investitionspläne für die Automatisierung.

## WELCHE ROLLE SPIELT DAS FINANZDIREKTORAT?

Das Finanzdirektorat spielt eine ganz entscheidende Rolle. Eine wichtige Frage ist, von welcher Amortisationszeit es ausgeht. Ein Hochregallager für die automatische Lagerung von Paletten kostet viel Geld – allerdings funktioniert das Lager problemlos zehn, fünfzehn oder zwanzig Jahre. Die Investition amortisiert sich im Laufe der Zeit, jedoch nicht in den drei Jahren, von denen das Finanzdirektorat vielleicht ausgeht. Versuchen Sie erst herauszufinden, mit welchen Kennzahlen es arbeitet und wie viel finanzieller Spielraum für diese Art von Investitionen besteht, bevor Sie Ihren Plan vertiefen. Wenn seine Antworten nicht gleich Ihren Vorstellungen entsprechen, berücksichtigen Sie das bei Ihren Gesprächen mit anderen Beteiligten und kommen Sie später mit neuen Plänen oder Argumenten wieder.



## WIE BEKOMMEN SIE, WAS SIE BRAUCHEN?

Um die Unterstützung Ihrer Geschäftsleitung einschließlich des Finanzdirektorats zu bekommen, ist es erforderlich, ihnen Ihre Ideen oder Pläne zu „verkaufen“. Sie müssen nachweisen, dass die Automatisierung zur Unternehmensstrategie passt, und erläutern, welche Vorteile sie kurz- und langfristig bringt.

Für eine erste Zustimmung brauchen Sie noch keinen ausführlichen Kostenplan abzugeben. Wenn Ihr Plan weiter fortgeschritten ist, legen Sie einen ersten Investitionsplan vor. Darin ist zahlenmäßig (grob) untermauert, was die Lagerautomatisierung kostet und was sie bringt. Zeigen Sie, was der derzeitige Betrieb an Kosten verursacht und wie sich diese Zahlen entwickeln, wenn sich nichts ändert.

- ▶ Heben Sie hervor, welche Kosteneinsparungen durch Lagerautomatisierung erreicht werden können.
- ▶ Ergänzen Sie dies mit anderen Vorteilen wie der Verkürzung von Laufzeiten und der Vermeidung von Kommissionierfehlern.
- ▶ Versuchen Sie, diese Vorteile in Euro umzurechnen.
- ▶ Zeigen Sie, wie viel ein Kommissionierfehler wirklich kostet.
- ▶ Kalkulieren Sie wachsenden Umsatz dank schnellerer Lieferzeiten.

Mit fundierten Informationen können Sie die Geschäftsleitung überzeugen. Dadurch gewinnen Sie mehr Investitionsspielraum.



## 2

## Zusammenarbeit entlang des Warenstroms.

Die operativen Bereiche des Unternehmens liefern wichtige Informationen zu den täglichen Abläufen im Betrieb und zu potenziellen Optimierungsmöglichkeiten durch automatisierte Prozesse.



### WELCHE ROLLE SPIELEN PRODUKTION UND EINKAUF?

Führungskräfte dieser Abteilungen sind für den in Ihrem Lager eingehenden Materialfluss verantwortlich. Der künftige Materialfluss bestimmt in hohem Maße die Wahl der Lagerautomatisierungslösungen. Ob Sie große Mengen auf einmal erhalten oder kleine Mengen über den Tag verteilt, hat großen Einfluss auf die Gestaltung des Systems. Wenn Sie die Engpässe dieser Abteilungen im Logistikablauf durch Lagerautomation vermeiden können, werden diese Führungskräfte zu Ihren wichtigsten Fürsprechenden. Sie sind sicher zur Anpassung eigener Prozesse bereit, wenn das die Automatisierung realistischer macht.

### WELCHE INFORMATIONEN GENERIEREN SIE HIER?

Diese Abteilungen liefern Ihnen Informationen und Zusammenarbeit. Die wichtigsten Fragen für sie sind:

- ▶ Wie wird sich unserer Erwartung nach der Materialfluss entwickeln?
- ▶ Sehen wir künftig die Lagerbestände eher steigen oder sinken?

Mit der Produktions- und Einkaufsleitung beraten Sie Möglichkeiten zur Optimierung des Materialflusses.

- ▶ Kann die Warenanlieferung gestreckt werden, sodass Spitzen im eingehenden Materialfluss flacher werden? Dann braucht das Lager möglicherweise auch weniger Kapazitäten.
- ▶ Können die Waren auf einheitlichen, stabilen Paletten angeliefert werden? Das macht die Automatisierung ein Stück einfacher.



## WIE BEKOMMEN SIE, WAS SIE BRAUCHEN?

Erklären Sie, was Ihnen vorschwebt, und zeigen Sie, welchen Einfluss die Lagerautomatisierung auf bei-spielhafte Produktionsprozesse und die Bestands-führung hat. Wenn das automatische Lager bald nicht mehr in der Lage ist, den Palettenstrom aus der Pro-duk-tionshalle zu verarbeiten, kann das einen Stillstand der Fertigung verursachen. Ein Horrorszenario für die Produktionsleitung. Eine gute Zusammenarbeit bei der Wahl der bestmöglichen Automatisierungslösung für die Zukunft ist in Ihrem gemeinsamen Interesse.

## WELCHE ROLLE SPIELEN DIE LIEFERANTEN?

Erhält das Lager direkte Lieferungen von Lieferanten? Dann spielen auch sie eine Rolle. Besprechen Sie mit Ihren Lieferanten – gemeinsam mit dem Einkauf –, welchen Anforderungen der eingehende Materialfluss genügen muss. Für ein automatisches Palettenlager ist es beispielsweise wichtig, dass die Qualität der Paletten gut ist, dass die Paletten stabil gestapelt sind und dass die Ware nicht über die Palette ragt. Ein loses Brett, ein herabstürzender Karton oder ein flatterndes Stück Folie kann zu Störungen des Systems führen.





# Überzeugen mit Wettbewerbsvorteilen.

Beziehen Sie Vertrieb und Marketing frühzeitig in Ihre Planung ein – denn auch ihre Ziele sind eng mit effizienteren Prozessen verknüpft.

## WELCHE ROLLE SPIELEN VERTRIEB UND MARKETING?

Besprechen Sie sich mit der Vertriebs- und Marketingleitung, bevor Sie Ihren Plan erstellen. Bei der Umsetzung ihrer Geschäftsziele sind sie nämlich auf den internen Logistikprozess angewiesen. Automatisierung führt oft zu besserem Service. Das kann zu Umsatzsteigerungen und zu einer besseren Kundenbindung oder Wettbewerbsvorteilen führen. Ihre Ziele decken sich also, und Vertrieb und Marketing können Ihnen später bei der Argumentation gegenüber der Geschäftsleitung helfen.

## WELCHE INFORMATIONEN GENERIEREN SIE HIER?

Vertrieb und Marketing liefern Ihnen Informationen über die von ihnen erwarteten Marktentwicklungen. Diese bestimmen zum Teil die Geschäftsstrategie und die Ziele der Abteilungen.

- ▶ Wie wird sich der Umsatz entwickeln?
- ▶ Was passiert beim Wettbewerb?
- ▶ Wie verändert sich die Nachfrage der Kunden?
- ▶ Werden sie beispielsweise mehr online bestellen?

Wenn dies zu mehr Aufträgen mit weniger Auftragspositionen führt, kann das die Entscheidung hinsichtlich der Automatisierung beeinflussen.

## WIE BEKOMMEN SIE, WAS SIE BRAUCHEN?

Gewinnen Sie den Vertrieb und das Marketing als Fürsprechende für Ihre Pläne, indem Sie ihnen erklären, wie Lagerautomatisierung zur Umsetzung der Geschäftsstrategie beiträgt. Nennen Sie konkrete Vorteile, die Sie anstreben:

- ▶ Steigerung der Servicequalität,
- ▶ zuverlässigere Lieferung,
- ▶ kürzere Bearbeitungszeiten,
- ▶ weniger Kommissionierfehler,
- ▶ weniger Reklamationen usw.

Bitten Sie sie um Unterstützung gegenüber der Geschäftsleitung und suchen Sie ihre Zusammenarbeit. Wenn die Leitung von Vertrieb und Marketing einmal überzeugt ist, bekommen Sie zweifellos nützliche Informationen von ihr und können gemeinsam die Ziele aufeinander abstimmen.

# Unterstützung und Vertrauen durch Teilhabe gewinnen.

Begeistern Sie Mitarbeitende mit regelmäßigen Informationen und beantworten Sie alle Fragen offen.

## WAS ERWARTEN SIE VON IHREN MITARBEITENDEN?

Damit ein Lagerautomatisierungsprojekt reibungslos verläuft, brauchen Sie über einen längeren Zeitraum die Unterstützung und das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden. Sie verstehen zweifellos, dass sich die Arbeitsgänge im Lager und damit auch ihre Funktionen verändern werden. Vermeiden Sie in diesem Zusammenhang das Aufkommen von Unruhe.

## WER KANN IHNEN DABEI HELFEN?

Binden Sie rechtzeitig Ihre Kollegenschaft von der Personalabteilung ein. Lagerautomatisierung bedeutet auch personelle Veränderungen und verlangt unter anderem Kenntnisse im Veränderungsmanagement. In der Personalabteilung hat man damit des Öfteren zu tun, und ansonsten weiß sie, wie externes Know-how hinzugezogen werden kann.

## WIE BEKOMMEN SIE, WAS SIE BRAUCHEN?

Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden für Ihre Vision gewinnen möchten, müssen Sie sich deutlich äußern. Ihre Darstellungen müssen begeisternd und mitreißend klingen. Betonen Sie Nutzen und Vorteile für das Gesamtunternehmen und die Chancen für Ihre Abteilung. Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden regelmäßig und beantworten Sie alle Fragen ehrlich und offen. Auch wenn Sie es selbst (noch) nicht genau wissen.

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden so früh wie möglich am Prozess. In der Halle entstehen oft gute Ideen, die Sie in Ihren Plan aufnehmen können. Nehmen Sie ihre Ideen ernst und stärken Sie so die Akzeptanz.



## Externes Fachwissen für ein erfolgreiches Projekt.

Wenn intern Einvernehmen über Ihren Plan besteht, suchen Sie Partner, die bei der Umsetzung des Automatisierungsprojekts helfen können.

### WELCHE EXTERNEN PARTNER BRAUCHEN SIE?

Fragen Sie sich, ob Sie zusammen mit Ihrem Team über ausreichend Kenntnisse und Kapazität verfügen, um einen Entwurf erstellen und aus unterschiedlichen Systemen die optimale Lösung auswählen zu können. Wenn das nicht der Fall ist, können Sie ein Beratungsbüro mit der Auswahl eines Lieferanten beauftragen. Es kann Ihre Daten auswerten und auf deren Grundlage einen ersten Entwurf erstellen. Wenn die Automatisierung eine Erweiterung oder einen Neubau erfordert, brauchen Sie weitere Beteiligte:

- ▶ ein Architekturbüro für den Entwurf,
- ▶ die Gemeinde für die Baugenehmigung,
- ▶ eine Bauunternehmung für den Bau und
- ▶ möglicherweise die Feuerwehr für den Brandschutz.

Beziehen Sie diese Parteien rechtzeitig in den Prozess ein. Die Beantragung einer Baugenehmigung kann manchmal längere Zeit in Anspruch nehmen. Machen Sie nicht den Fehler, das Architekturbüro ein Gebäude entwerfen zu lassen und erst dann über die Einrichtung nachzudenken.

### WORAUF MÜSSEN SIE SICH EINSTELLEN?

Die Wahl von Systemen und Lieferanten kann komplex werden. Rechnen Sie damit, dass die angeschriebenen Lieferanten unterschiedliche Lösungen anbieten. Wählen Sie einen finanziell stabilen Lieferanten, denn Sie gehen eine längere Geschäftsbeziehung ein.

### WIE WÄHLEN SIE DEN RICHTIGEN ANBIETER?

Eine kluge Variante besteht darin, den Lieferanten um einen Entwurf für Ihr Lager zu bitten. Er hat schließlich das entsprechende Fachwissen und kennt die Möglichkeiten von Systemen oft besser als Beratungsbüros. Erwägen Sie, mit einer Partei auf der Grundlage einer transparenten Kalkulation mit einem Planungsauftrag ins Geschäft zu kommen. Und fragen Sie nach ihren Referenzen.



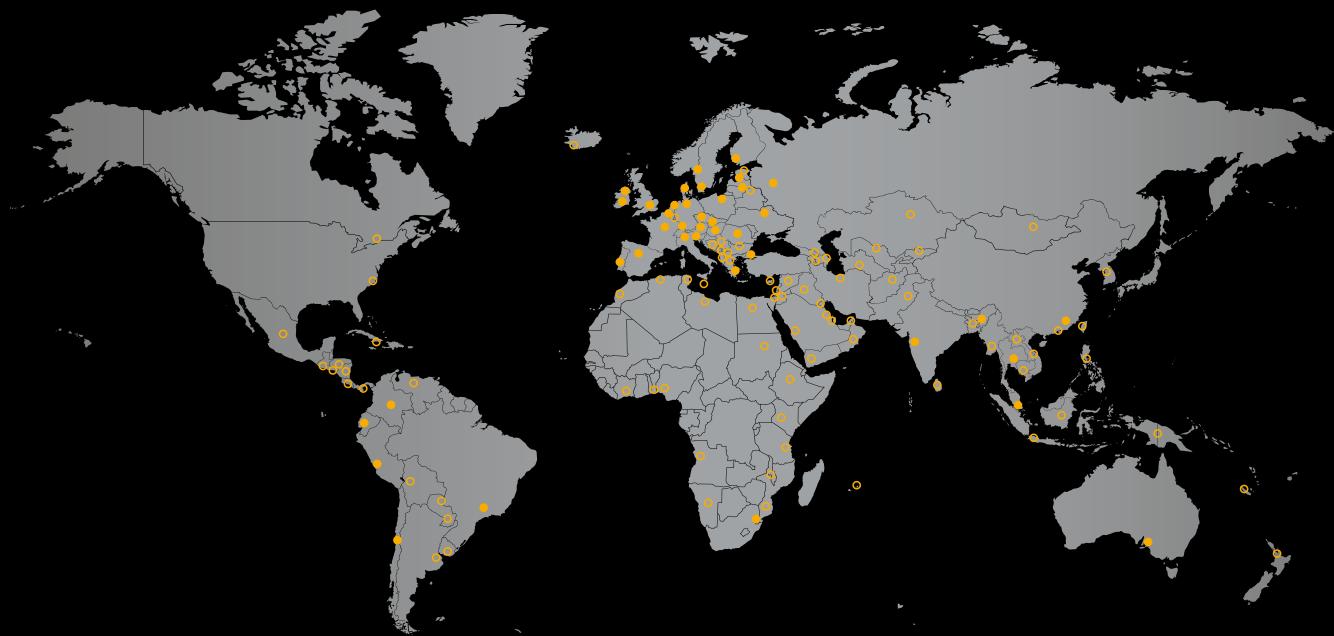
## WIE ORGANISIEREN SIE DIE KOMMUNIKATION?

Besondere Aufmerksamkeit ist erforderlich, wenn Sie einen Entwurf mit Lager- und Kommissionierungssystem von unterschiedlichen Parteien wählen. Im besten Falle erhält eine einzige Partei – der Hauptauftragnehmer oder Gesamtlösungsanbieter – die Verantwortung für das komplette Projekt. Dadurch vermeiden Sie Diskussionen mit Lieferanten, die bei Problemen die Verantwortung hin und her schieben. Denken Sie daran, dass Sie ein solches Projekt möglicherweise nur ein einziges Mal in Ihrer Karriere durchführen. Bei Gesamtlösungsanbietern und Beratungsbüros gehört dies zum Kerngeschäft, und sie helfen Ihnen, das Projekt zum Erfolg zu bringen.

## FÜR WEITERE FRAGEN: NEHMEN SIE KONTAKT MIT UNS AUF.

Als Gesamtlösungsanbieter bringen wir Sie Schritt für Schritt zu einer flexiblen und leistungsfähigen Automatisierungslösung. Wir bieten Ihnen mehr als 70 Jahre Intralogistik-Erfahrung, die sich durch Beratungs- und Herstellerkompetenz aus einer Hand auszeichnet. Unser Expertenteam plant die Intralogistik stets ganzheitlich vom Warenausgang bis zum Warenausgang und bezieht alle Prozessschritte und Schnittstellen mit ein. Von Projektbeginn an steht Ihnen eine persönliche Kontaktperson zur Seite, die alle beteiligten Gewerke koordiniert und jederzeit den Überblick behält. Mit Jungheinrich haben Sie einen Partner an Ihrer Seite, auf den Sie sich hundertprozentig verlassen können.

# Führend in der Intralogistik. Wir sind weltweit an Ihrer Seite.



• Eigene Direktvertriebsgesellschaften in 42 Ländern.

○ Partnerunternehmen in rund 80 weiteren Ländern.

Über 21.000 Mitarbeitende.

Mehr als 6.200 Kundendiensttechnikerinnen und -techniker weltweit.

Jungheinrich, gegründet im Jahr 1953, zählt zu den weltweit führenden Lösungsanbietern für die Intralogistik. Mit einem umfassenden Portfolio an Flurförderzeugen und automatisierten Komponenten sowie Dienstleistungen bieten wir Ihnen passgenaue Lösungen, damit Sie sich beruhigt auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Dank unseres einzigartigen Direktvertriebs- und Servicenetzwerks haben Sie jederzeit und an jedem Ort der Welt einen verlässlichen Partner an Ihrer Seite.



## AUTOMATISIERUNGSLÖSUNGEN

Mit umfassendem Prozesswissen und langjähriger Erfahrung in zahlreichen Branchen entwickeln wir für Sie maßgeschneiderte Automatisierungslösungen, von halb- bis vollautomatisiert. So gelingt es uns gemeinsam, Ihre Effizienz und Produktivität auf ein ganz neues Level zu heben.



## NEUGERÄTE

Heben, stapeln, transportieren, kommissionieren – elektrisch, mit Verbrennungsmotor oder von Hand? In unserem Produktpotfolio haben wir die passenden Fahrzeuge für Sie.



## LAGEREINRICHTUNGEN

Vom Palettenregal bis zum Automatischen Kleinteilelager bieten wir für jeden Artikel und jede Lagergröße die passende Lösung. Im Verbund mit den Jungheinrich Flurförderzeugen und IT-Lösungen entsteht somit ein zukunftsfähiges, qualitativ einzigartiges Gesamtkonzept für Ihre Intralogistik.



## RENTAL

Das Mieten von Staplern lohnt nicht nur, um kurzfristige oder saisonale Bedarfe abzudecken. Jungheinrich bietet „Power on demand“ für jede Branche und alle Unternehmensgrößen. Sie erhalten Rental-Lösungen für sämtliche Anforderungen, mit weltweit in zahlreichen Varianten sofort verfügbaren Fahrzeugen.



## GEBRAUCHTGERÄTE

JUNGSTARS sind Gebrauchte von Jungheinrich, die zu den besten im Markt zählen. Unsere Highend-Aufarbeitung nach dem 5-Sterne-Prinzip versetzt jedes Fahrzeug nach höchsten Sicherheits- und Nachhaltigkeitsstandards in einen technischen und optischen Topzustand zurück.



## DIGITALE LÖSUNGEN

Mit intelligenter Software und ausgereiften Hardware-Komponenten sorgen wir für die komplette digitale Vernetzung in Ihrem Lager. Alle Prozesse können zentral überwacht und effizient gesteuert werden. Eine Integration verschiedener Herstellersysteme ist problemlos möglich.



## BERATUNG

Produkte und Dienstleistungen müssen präzise zu Ihren Anforderungen passen. Deshalb verbinden wir in unserer Beratung exzellentes technisches Know-how und Prozesswissen mit fundierter Branchenkenntnis. So kommen wir gemeinsam zur besten Gesamtlösung.



## FINANZIERUNG

Jungheinrich Financial Services ist Ihr verlässlicher Partner während des gesamten Lebenszyklus Ihres Jungheinrich Produkts. Wir bieten Ihnen individuelle Lösungen für Fahrzeuge sowie Regal-, Lager- und Systemlösungen unter Berücksichtigung Ihres Budgets und der besonderen Anforderungen, die Ihr Geschäft mit sich bringt.



## SERVICE UND SUPPORT

Der reibungslose Betrieb Ihrer Intralogistik-Lösung hat für uns höchste Priorität. Deshalb bieten wir Ihnen für Ihre Fahrzeuge und Anlagen mit mehr als 6.200 qualifizierten Kundendiensttechnikerinnen und -technikern weltweit eine zuverlässige Betreuung. So können wir innerhalb kürzester Zeit bei Ihnen vor Ort sein und die Verfügbarkeit Ihrer Fahrzeuge und Anlagen wiederherstellen.

**ISO 9001** Zertifiziert sind alle deutschen Produktionswerke,  
**ISO 14001** die deutschen Vertriebseinheiten sowie das  
Ersatzteilzentrum in Kaltenkirchen.

 Jungheinrich-Flurförderzeuge  
entsprechen den europäischen  
Sicherheitsanforderungen.

**Jungheinrich**  
**Vertrieb Deutschland AG & Co. KG**

Friedrich-Ebert-Damm 129  
22047 Hamburg  
Telefon 0800 222 585858\*

\*Deutschlandweit kostenfrei

[info@jungheinrich.de](mailto:info@jungheinrich.de)  
[www.jungheinrich.de](http://www.jungheinrich.de)

