

Whitepaper  
**Lagerautomatisierung:  
Welche Stakeholder  
müssen Sie in Ihre Pläne  
einbeziehen?**

**JUNGHEINRICH**



1

2

3

4

5

# Lagerautomatisierung: Welche Stakeholder müssen Sie in Ihre Pläne einbeziehen?

Natürlich automatisieren Sie das Lager nicht alleine. An der erfolgreichen Implementierung eines Lagerautomatisierungsprojekts sind viele Parteien beteiligt. Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter 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 Sie was von ihnen benötigen.

Von den verschiedenen Stakeholdern benötigen Sie in erster Linie Informationen, um Ihren Plänen Gestalt zu verleihen. Darüber hinaus erhalten Sie von ihnen Unterstützung und Engagement, um Ihre Ideen oder 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

1. Geschäftsleitung.	4
2. Produktion, Einkauf und Bestandsführung.	6
3. Vertrieb und Marketing.	8
4. Ihre Mitarbeiter.	9
5. Externe Stakeholder.	10



1

# Geschäftsleitung.

2

## Was benötigen Sie von der Geschäftsleitung?

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

3

## Welche Rolle spielt der Finanzdirektor?

Der Finanzdirektor spielt eine ganz entscheidende Rolle. Eine wichtige Frage ist, von welcher Amortisationszeit er 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, die Ihr Finanzdirektor vielleicht erwartet. Versuchen Sie erst herauszufinden, mit welchen Kennzahlen er 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.

4

5

## Wie bekommen Sie, was Sie brauchen?

Um die Unterstützung Ihrer Geschäftsleitung einschließlich des Finanzdirektors zu bekommen, ist es nötig, ihnen Ihre Ideen oder Pläne „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 erreicht werden können durch Lagerautomatisierung. 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 und gewinnen dadurch mehr Investitionsspielraum.



1

# Produktion, Einkauf und Bestandsführung.

2

## Welche Rolle spielen Produktion, Einkauf und Bestandsführung?

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 schließlich großen Einfluss auf die Gestaltung des Systems.

Wenn Sie die Engpässe dieser Abteilungen im Logistikaufbau durch Lagerautomatisierung vermeiden können, werden diese Führungskräfte zu Ihren wichtigsten Fürsprechern. Sie sind zweifellos auch zur Anpassung ihrer eigenen Prozesse bereit, wenn das die Automatisierung realistischer macht.

3

4

## Was benötigen Sie von Produktion, Einkauf und Bestandsführung?

Diese Abteilungen liefern Ihnen Informationen und Zusammenarbeit. Die wichtigsten Fragen für sie sind: Wie wird sich ihrer Erwartung nach der Materialfluss entwickeln? Sehen sie künftig die Lagerbestände eher steigen oder sinken? Mit dem Produktions- und Einkaufsleiter beraten Sie Möglichkeiten zur Optimierung des eingehenden 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.

5





### **Wie bekommen Sie, was Sie brauchen?**

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

### **Und 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 die Ware nicht über die Palette ragt. Ein loses Brett, ein herabstürzender Karton oder ein flatterndes Stück Folie kann zu Störungen des Systems führen.

1

# Vertrieb und Marketing.

2

## Welche Rolle spielen Vertrieb und Marketing?

Besprechen Sie sich mit dem/den Vertriebs- und Marketingleiter(n), 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 besserer Kundenbindung oder Wettbewerbsvorteilen führen. Ihre Ziele decken sich also und sie können Ihnen später bei der Argumentation gegenüber der Geschäftsleitung helfen.

3

## Was benötigen Sie von Vertrieb und Marketing?

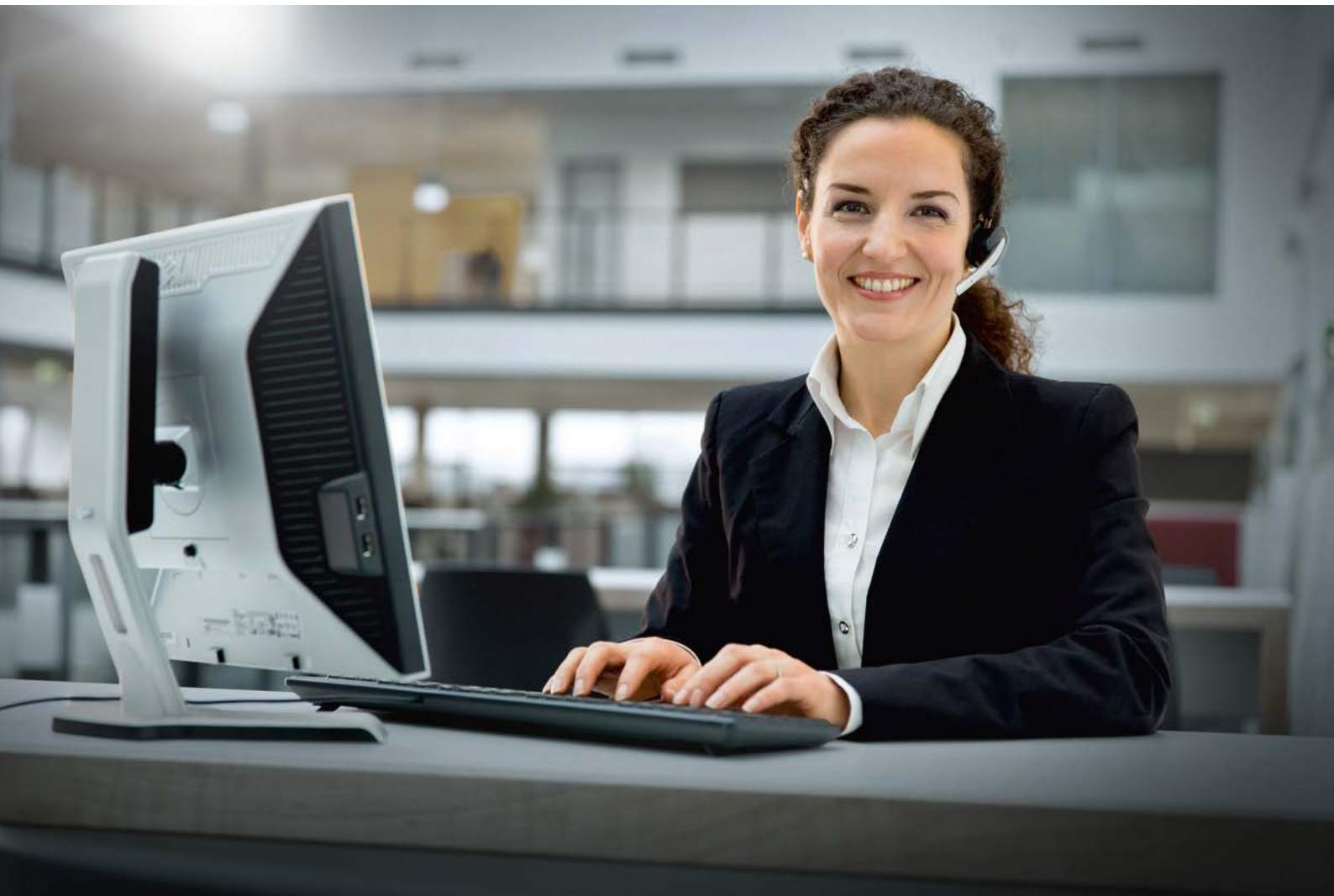
Vertrieb und Marketing liefern Ihnen Informationen über die von ihnen erwarteten Marktentwicklungen. Diese bestimmen zum Teil die Geschäftsstrategie und Ziele der Abteilungen. Wie wird sich der Umsatz entwickeln? Was passiert beim Wettbewerb? Wie verändert sich die Nachfrage der Kunden? Werden sie beispielsweise mehr online bestellen? Wenn dies zu mehr Aufträgen mit weniger Auftragspositionen führt, kann das die Entscheidung hinsichtlich der Automatisierung beeinflussen.

4

## Wie bekommen Sie, was Sie brauchen?

Gewinnen Sie den Vertrieb und das Marketing als Fürsprecher für Ihre Pläne, indem Sie ihnen erklären, wie Lagerautomatisierung zur Umsetzung der Geschäftsstrategie beiträgt. Nennen Sie konkrete Vorteile, die Sie anstreben: z. B. eine 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 Leiter von Vertrieb und Marketing einmal überzeugt sind, bekommen Sie zweifellos nützliche Informationen von ihnen und können gemeinsam die Ziele aufeinander abstimmen.

5







# Ihre Mitarbeiter.

## Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?

Damit ein Lagerautomatisierungsprojekt reibungslos verläuft, brauchen Sie über einen längeren Zeitraum die Unterstützung und das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter.

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.

## Wie bekommen Sie, was Sie brauchen:

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

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter 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.

## Wer kann Ihnen dabei helfen?

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

1

2

3

4

5

1

# Externe Stakeholder.

2

## Welche externen Partner brauchen Sie?

Wenn Einvernehmen über Ihren Plan besteht, suchen Sie Partner, die bei der Umsetzung des Automatisierungsprojekts helfen können. Fragen Sie sich, ob Sie zusammen mit Ihrem Team über ausreichend Kenntnisse und Kapazität verfügen, um einen Entwurf zu erstellen und aus unterschiedlichen Systemen die optimale Lösung auswählen zu können. Wenn das nicht der Fall ist, können Sie einen Berater mit der Auswahl eines Lieferanten beauftragen. Er kann Ihre Daten auswerten und auf deren Grundlage einen ersten Entwurf erstellen.

3

Wenn die Automatisierung eine Erweiterung oder einen Neubau erfordert, brauchen Sie weitere Beteiligte: Den Architekten für den Entwurf, die Gemeinde für die Baugenehmigung, den Bauunternehmer 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, den Architekten ein Gebäude entwerfen zu lassen und erst dann über die Einrichtung nachzudenken.

4

## 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.

5

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 richtige 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 seinen Referenzen.

## Wie organisieren Sie die Kommunikation mit den externen Beteiligten?

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





## **Möchten Sie mehr über Lagerautomatisierung wissen? Dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf.**

Als Generalunternehmer bringen wir Sie Schritt für Schritt zu einer flexiblen und leistungsfähigen Automatisierungslösung. Wir bieten Ihnen mehr als 60 Jahre Intralogistik-Erfahrung, die sich durch Beratungs- und Herstellerkompetenz aus einer Hand auszeichnet. Unsere Experten planen Intralogistik stets ganzheitlich vom Wareneingang bis zum Wareneingang und beziehen alle Prozessschritte und Schnittstellen mit ein. Von Projektbeginn an steht Ihnen ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, der 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.



Jungheinrich AG (Schweiz)  
ISO 9001/ISO 14001/  
OHSAS 18001

**ISO 9001**    Zertifiziert sind die deutschen  
**ISO 14001**    Produktionswerke in Norderstedt,  
                         Moosburg und Landsberg.

**CE**    Jungheinrich-Flurförderzeuge  
         entsprechen den europäischen  
         Sicherheitsanforderungen

## **Jungheinrich AG**

Holzikerstrasse 5  
5042 Hirschthal  
Telefon 062 739 31 00

Route du Village 6a  
1070 Puidoux  
Telefon 021 925 90 70

Carrale di Bergamo 107  
6517 Arbedo-Castione  
Telefon 091 829 00 32

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

**JUNGHEINRICH**