



## **E-Interview mit Dirk Emmerich von Friedrich A. Kruse jun. Logistics Services GmbH & Co. KG**



**Name:** Dirk Emmerich

**Funktion/Bereich:** Geschäftsführer

**Organisation:** Friedrich A. Kruse jun. Logistics Services  
GmbH & Co. KG

**Liebe Leserinnen und liebe Leser,**

im Rahmen logistics.de fördern wir den Austausch und die Kooperation zwischen Kompetenzträgern aus Unternehmen, Wissenschaft und Hochschulen. Dabei achten wir auch sehr auf die Qualität unserer Community, um seriöse und hochwertige Dialoge und Kontakte sicherzustellen.

Kooperieren setzt Einschätzbarkeit und Kennen voraus. Dieses Interview soll dazu beitragen, mögliche Berührungspunkte für Dialog, Kooperation und Zusammenarbeit zu identifizieren.

**Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen**

**Ihr**

**NetSkill-Team**



**Sehr geehrter Herr Emmerich,**

**Frage 1:**

Was waren bisher in Ihrem Leben die wichtigsten Stationen, Erfahrungen und Erkenntnisse? Warum haben Sie sich jeweils für diese Stationen entschieden? Welche Kompetenzen konnten Sie dabei auf- und ausbauen, welche Erfolge mit diesen Kompetenzen erzielen? Welche Netzwerke (Verbände, Ehemaligen-Netzwerke, ...) waren und sind für Sie von Bedeutung?

**Antwort:**



Meine ersten logistischen Spuren habe ich mir in den 80er Jahren während meiner Ausbildung zum nautischen Schiffsoffizier an Bord von Handelsschiffen verdient. Während dieser Zeit habe ich sehr früh gelernt, Verantwortung zu

übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus habe ich fremde Länder und Kulturen kennen gelernt und mit internationalen Besatzungen zusammen gearbeitet und zusammen gelebt.

Nach dem Erwerb des Kapitänspatens auf Großer Fahrt habe ich in Kiel ein Aufbaustudium zum Wirtschaftsingenieur absolviert und bei dem Beratungsunternehmen CSC Ploenzke gearbeitet. Die wichtigsten Kunden kamen aus den Bereichen Spedition und Kombierter Verkehr. In unterschiedlichen Projekten habe ich nicht nur den Verkehrsträger Bahn und seine Abläufe sondern auch die komplexen unternehmensübergreifenden logistischen Kooperationen kennengelernt. Im Kern ging es bei meiner Arbeit um die Optimierung der Prozesse unter Zuhilfenahme moderner I+K-Technologie – von der elektronischen Auftragsannahme über die Steuerung von Terminals bis zur Frachtabrechnung.

Die wichtigen Kontakte zu Entscheidern aus dem Bahn- und Kombiverkehrsumfeld pflege ich bis heute. Darüber hinaus war ich im Jahr 1997 als Gründungsmitglied einer der Initiatoren des „Forum Kiedrich“ – einer der erfolgreichsten Initiative zur Förderung von Unternehmensgründern in Deutschland. Dort bin ich seit nunmehr 12 Jahren als Mentor aktiv.

Nach sieben Jahren Beratung bot sich die Möglichkeit selbst Personal- und Budgetverantwortung zu übernehmen. Um logistische Prozesse nachhaltig zu



verändern reichte mir die Rolle des Beraters ohne direkten Zugriff auf die Schlüsselressource Personal nicht aus. So habe ich die Gelegenheit genutzt und bin zum Hamburger Unternehmen PaulGünther gewechselt, um dort mit unterschiedlichsten Kollegen in einem hoch motivierten Team einen neuen Geschäftsbereich „Kontraktlogistik“ aufzubauen.

Dort war ich zunächst für das Business Development und damit auch für die strategische Entwicklung als mittelständischer Nischenanbieter verantwortlich. Neben der Konzepterstellung und Kalkulation von komplexen Outsourcingprojekten gehörten von Anfang an auch die praktische Umsetzung der neuen Geschäfte (roll out) sowie der Kauf und die Integration eines mittelständischen Logistikers zu meinen Hauptaufgaben. Nach zwei Jahren wurde ich zum Geschäftsführer bestellt und übernahm die Verantwortung für das Geschäftsfeld Produktionslogistik mit mehreren neu aufgebauten Standorten zur Produktionsversorgung von Kunden aus den Bereichen Elektronik- und Fahrzeugbau.

Wesentliche Erfolgsgaranten unseres schnellen Markteintritts und des kontinuierlichen Wachstums waren neben der Konzentration auf eine Marktnische die Einheit aus Vertrieb und Produktion: „Wer anbietet muss/darf auch umsetzen“ und die Entwicklung von neuen innovativen Geschäfts- und vergütungsmodellen für Outsourcingprojekte mit Personalübernahmen.

Bei dem Verkauf des Geschäftsbereichs an die BLG LOGISTICS GROUP in Bremen habe ich den Due Diligence und M&A-Prozess „von der anderen Seite“ als Betroffener erlebt.

An der Weser war ich bis Sommer 2008 als Geschäftsführer verantwortlich für das Geschäftsfeld Produktionslogistik und für die Autoteilelogistik außerhalb Bremens. Dort habe ich entscheidend an der Internationalisierung und der Erweiterung des Dienstleistungsportfolios mitgewirkt.

Dazu zählte sowohl die Akquisition von neuen Kontraktlogistikgeschäften in den USA, in Brasilien und Südafrika als auch der Aufbau von neuen Geschäften, Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Italien, der Slowakei, Tschechien, Malaysia und Indien.

Wichtige interkulturelle Erfahrungen waren die Akquisition und die Umsetzung neuer Outsourcingprojekte mit weit über 400 Mitarbeitern in ausländischen Automobilwerken. Sowohl die stabile Just-In-Sequenz-Versorgung im Dreischichtbetrieb als auch die Führung internationaler Projektteams und der



Aufbau neuer Gesellschaften im Ausland waren wichtige Meilensteine. Seit dieser Zeit verfüge ich nicht nur über vielfältige Kontakte in die o. g. Länder sondern auch über umfangreiche Erfahrungen und Kompetenzen in der internationalen Produktionslogistik für unterschiedliche Branchen.

Als Mitglied der Geschäftsbereichsleitung war ich zusätzlich weltweit für die IT und das Qualitätsmanagement des Geschäftsbereichs Kontraktlogistik verantwortlich. Beim Aufbau der Managementsysteme und bei den Zertifizierungen habe ich weitere wertvolle Kompetenzen im Prozessmanagement und in der effizienten Nutzung der anspruchsvollen QM-Systemen aus der Automobilindustrie erworben.

Im Zuge meiner Tätigkeit wurde ich in den Beirat des Automobilzuliefererverbandes Automotive Thüringen berufen, dem ich seit mehr als vier Jahren angehöre.

Seit Sommer 2008 bin ich selbständiger Unternehmer und habe neben einer Beratungstätigkeit die Geschäftsführung eines Spezialdienstleisters für die Produktionslogistik in der Chemieindustrie im CHEMPARK Leverkusen übernommen. Eine Beteiligung als Gesellschafter ist geplant.



**Frage 2:**

Was sind Ihrer Einschätzung nach die wichtigsten Entwicklungen und größten Herausforderungen in Ihrem augenblicklichen Wirkungsbereich? Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Kompetenzen für die Bewältigung der neuen Herausforderungen?

**Antwort:**



Die aktuell größte Herausforderung ist der Aufbau und die Behauptung eines neuen mittelständischen Dienstleisters und Nischenanbieters in einem sehr dynamischen Umfeld. Durch die Aufspaltung des Bayer-Konzerns sind unterschiedliche selbständige Geschäftseinheiten und neue Gesellschaften sowie der CHEMPARK Leverkusen entstanden. Forciert durch die aktuelle Weltwirtschaftskrise erhöht sich der kommerzielle Druck auf die Logistikdienstleister. Gleichzeitig ergeben sich neue Chancen als Outsourcingspezialist rund um die Produkten der Kunden. In diesem Spannungsfeld müssen intelligente logistische Antworten gefunden werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden zu erhöhen und das eigene Überleben als Mittelständler zu sichern. Dabei spielen Schnelligkeit und Innovation bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle und neuer Dienstleistungen entscheidende Rollen. Hier können Logistiker von einander lernen. Sicher hilft es dabei auch Erfahrungen anderer Branchen zu nutzen und über den Zaun zu schauen. Dabei können Netzwerke hilfreich sein. Als mittelständischer Logistikdienstleister müssen Automatisierungsstrategien sowie neue Wege der Prozess- und Arbeitsorganisation gefunden werden. Die zweite große Herausforderung ist die Modernisierung einer überalterten Infrastruktur. Mit sehr begrenzten Mitteln müssen alte Gebäude, Lager- und Abfülltechnik nebst zugehöriger EDV erneuert, modernisiert und flexibilisiert werden. Hierbei gilt es zu verhindern, dass alte Prozesse mit neuer Technik zementiert werden. Vielmehr müssen die Modernisierungsprojekte als Aufhänger für ein komplettes Reengineering der Prozesse und Strukturen genutzt werden. Vor vergleichbaren Aufgaben standen und stehen viele Kunden und Dienstleister im Bereich der Intralogistik. Auch hier gilt es von den Erfahrungen anderer zu lernen und Hilfestellungen aus Netzwerken zu nutzen.



Für beide Aufgabenstellungen sollen gleichzeitig eigene Erfahrungen im Netzwerk weitergegeben werden.

**Frage 3:**

Welche Aktivitäten und Projekte betreuen Sie zur Zeit bzw. in welchen Aktivitäten und Projekten sind Sie eingebunden? Wie wichtig ist für Sie dabei, die Kooperation mit externen Partnern? Mit welchen externen Partnern arbeiten Sie ggf. zusammen?

**Antwort:**



Der eigene Schwerpunkt liegt bei den in Frage 2 genannten Themen:

- Entwicklung eines ehemaligen Logistikbereichs eines Farbenherstellers zu einem eigenständigen innovativen Logistikdienstleister in einem Industriepark. Neben der eigenen Organisationsentwicklung müssen vor allem neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle eingeführt und etabliert werden.
- Retrofit von 30 Jahre alten technischen Anlagen (insbesondere eines automatischen Hochregallagers) und überalterter IT-Systeme.

Dazu sollten Erfahrungen von anderen Logistikexperten und Praktikern genutzt und später eigene Erfahrungen an interessierte Dritte weiter gegeben werden (siehe Frage 2).



**Frage 4:**

Was erwarten Sie von dem Kompetenz-Netzwerk der Competence Site? Über welche Themen, Organisationen, Kompetenzträger möchten Sie mehr erfahren? Wo wünschen Sie sich einen Austausch mit Kompetenzträgern anderer Organisationen in Forschung und Praxis?

Wo sehen Sie Berührungspunkte für gemeinsame Projekte oder andere Aktivitäten mit anderen Organisationen/ Netzwerkpartnern?

**Antwort:**



Mein Interesse besteht einerseits am Austausch mit Experten und Praktikern zu den eigenen Themenschwerpunkten in der Kontraktlogistik: Produktionslogistik und Chemielogistik. Dabei interessiert mich besonders der Austausch über logistische und produktionsnahe Dienstleistungen für die Chemieindustrie (z.B. Konfektionierung, Abfüllung, Verpackung etc.).

Ein zweiter Schwerpunkt ist das unter Frage 3 genannte Retrofit-Projekt zu nennen.

Als dritten Themenkomplex sehe ich die Rolle eines neuen mittelständischen Dienstleisters in einem Industriepark (CHEMPARK). Hier gibt es sicherlich auch interessante Ansätze für den Austausch und die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen. Erfahrungen und Know-how lassen sich sicher auch auf andere Standorte und Branchen transferieren.

Tornech, 08. März 2009

Gez. Dirk Emmerich

**Vielen Dank für das Interview!**