

Wenn der Platz knapp wird ...

Lagertuning oder doch lieber Lagererweiterung?

Die Lagerlogistik ist einer der Erfolgsfaktoren zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Dies ist gleichzeitig Chance und Risiko für das Unternehmen. Um in der aktuellen Wettbewerbssituation bestehen zu können, wird ein hohes Serviceniveau bei flexiblen Prozessen verlangt. Unternehmen, die diesen Anforderungen nicht genügen bzw. nicht flexibel auf sich verändernde Anforderungen reagieren können, drohen massive Probleme. Vor diesem Hintergrund gilt es, rechtzeitig über die entsprechenden Strukturen zu verfügen, die schnell, flexibel und bedarfsgerecht in jeder saisonalen Situation das geforderte (hohe) Serviceniveau erfüllen.

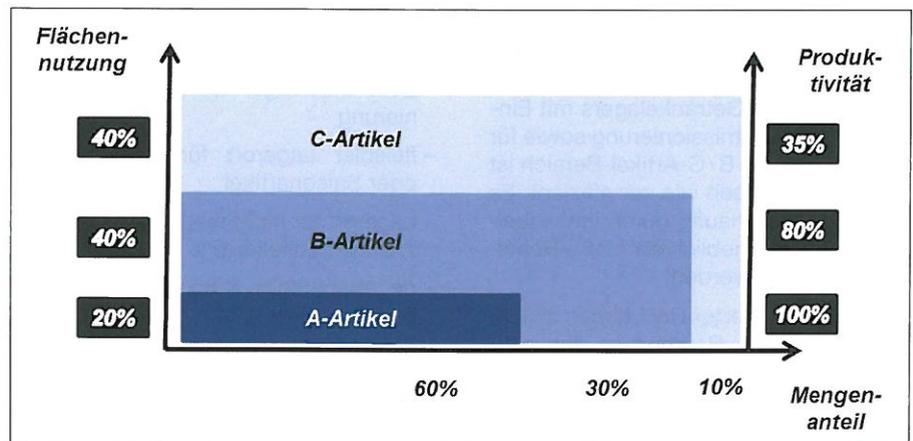
Gleichzeitig driften die Anforderungen unterschiedlicher Kundensegmente auseinander. Die Prozesse zur Belieferung von Gastronomiekunden, Getränkemärkten, eigenen Getränkemärkten, Streckengeschäft, Kantinen und Krankenhäuser oder Tankstellen etc. unterscheiden sich drastisch. Und es wird immer schwerer, dies in einem Unternehmen synchron und erfolgreich abzubilden.

Für die Neuausrichtung bzw. ein Tuning der Lagerlogistik muss daher auch immer die Orientierung auf die zu bedienenden Kundensegmente und die dahinter liegenden Prozesse im Blick behalten werden. Grundsätzlich muss daher bei einer Erweiterung oder einem Tuning im Vorfeld die Frage beantwortet werden, warum und wofür ist die Neuorganisation erforderlich und wo liegen die Engpasssituationen?

Dipl.-Vw.
Lars Meier



Berater bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberater in Münster. Er betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche bei der Optimierung der Produktions-, Lager- und Transportlogistik sowie der Auswahl und Einführung der zugehörigen IT-Systeme.
www.sbp.biz



Aufnahme der Ausgangssituation

Grundsätzlich ist schon allein aus Kostengründen im ersten Schritt ein Lagertuning zu prüfen. Dabei handelt es sich jedoch nicht nur um eine Prüfung der physischen Kapazitäten, also Aufstellung neuer Regaltechnik oder Veränderung von Gangbreiten etc., sondern auch um Maßnahmen, die den Umschlag der Artikel verbessern bzw. effizienter gestalten.

Bestandsdisposition und Lagerkapazitäten

Durch optimierte Bestände und eine effiziente, systemgestützte Bestandsdisposition kann nicht nur die Kapitalbindung reduziert und Out-of-Stock-Situationen vermieden werden, es können

auch die vorhandenen Lagerkapazitäten effizienter genutzt werden. Im Ergebnis kann mehr Menge im Lager „gedreht“ werden, ohne dass eine Erweiterung erforderlich ist.

Durch Synchronisation mit der Lagerverwaltung und ggf. auch mit der Disposition können darüber hinaus auch noch weitere Potenziale erschlossen werden:

- Durch exakte Kenntnis der Bestände und „eintreffender“ Bestände können Pufferflächen und Kapazitäten z. B. in Durchlaufregalen für den Wareneingang optimal verwaltet werden.
- Das „Drehen“ von Blöcken kann optimiert und vorausschauend geplant werden.



Einsatz integrierter Rollenbahnen zur optimierten Kommissionierung von Kleingebinden

- Mehrere Artikel können zur Optimierung der Lagerkapazität gemeinsam flexible Lagerplätze/Blockreihen nutzen.

(Lager-)Technikeinsatz

Die Anforderungen können in Abhängigkeit von Vertriebsschiene, Gebinde/Sortiment und Absatzmenge extrem vielfältig sein. Die Range der Maßnahmen reicht von „techniklos“ bis vollautomatisch je nach Prozess und Funktionsbereich. Entscheidend ist, dass für jeden Prozess bzw. jedes Sortiment die effizienteste Lagertechnik definiert wird und im Anschluss die eingesetzte Technik auch optimal ausgenutzt wird. Altes muss nicht immer ineffizient sein. Für Palettenregale als klassischer Bestandteil eines jeden Getränkelagers mit Einsatz für die Kommissionierung sowie für die Lagerung im B/C-Artikel-Bereich ist diese Technik nach wie vor effizient. Es können jedoch häufig durch individuelles Tuning in erheblichem Maße Reserven mobilisiert werden:

- Einsatz integrierter Rollbahnen in Teilbereichen von Regalreihen zur optimierten Kommissionierung von Kleingebinden etc.
- Integrierte Fachbodentechnik zur Steigerung der Potenziale zur Artikelaufnahme (unter anderem auch im Materialbereich sinnvoll)

- Reduzierung der Gangbreiten in Verbindung mit aktuellen Entwicklungen in der Flurförderzeugtechnik
- Feintuning durch Halbtraverseneinsatz zur Steigerung der Kommissionierplätze
- Erschließung der zweiten Kommissionierebene.

Nach unseren Erfahrungen ist in vielen Fällen die Sortimentsausdehnung der zentrale Treiber für Überlegungen der Lagererweiterung. Mit diesem Feintuning ist es aber häufig möglich, die Aufnahmekapazität des Lagers für neue Artikel deutlich zu steigern. Zumal neue Artikel überwiegend C-, im besten Falle B-Artikel sind und nur in Ausnahmefällen A-Artikel.

Bei hohen Kommissionieranteilen bzw. -mengen entstehen im Regallager bzw. in der ebenerdigen Kommissionierzone jedoch schnell Ablaufnachteile durch den erhöhten Nachschubaufwand. Eine bewährte Technik sind hier die Schnelldreherbahnen bzw. Durchlaufregale. Der Einsatz kann auf viele Funktionsbereiche unternehmensindividuell angepasst werden:

- Einlagerpuffer für das Kommissionierlager. Die Palettenposition im DLR kann vom LVS durch Verfolgung der Ein- und Auslagerprozesse bestimmt werden
- Übergabepunkt für Nachschub aus dem Blocklager für die Kommissionierung
- flexibler Lagerort für Bestellspitzen oder Saisonartikel
- Lagerort für nicht stapelbare Paletten, z.B. Getränkekartons
- gegebenenfalls Nutzung zur Tourenbereitstellung.

Insbesondere die Kombination von Kommissionierzonen in den ebenerdigen Kanälen und Lagerorten für Elo- und Tetra-Pack-Paletten in den oberen Kanälen bietet erhebliche Produktivitätsvorteile bei gleichzeitig optimaler Flächen- und Raumnutzung.

Schichteinteilung und Personalorganisation

Die Kapazitätsgrenze eines Standortes ist nicht allein durch Größe und Personalressourcen determiniert, sondern auch über den Zeitraum, in dem die Ressourcen genutzt werden können.

Wenn Möglichkeiten bestehen, z.B. einen 3-Schicht-Betrieb zu organisieren, kann in der Regel deutlich mehr Umschlag auf derselben Fläche realisiert werden. Die Potenziale liegen hierbei in der Produktivität (2x3 Kommissionierer im 2-Schicht-System sind effizienter als sechs Kommissionierer in einer Schicht) und der Entzerrung der Prozesse. Pufferflächen im Wareneingang und in der Bereitstellung können ggf. abwechselnd genutzt werden.

Der Charme des „Tunings“ in den genannten Bereichen Bestände, Technik und Organisation liegt insbesondere darin, dass die Umsetzung „verhältnismäßig einfach“ im laufenden Betrieb durchgeführt werden kann. Weitere Maßnahmen, die in den Bereich Tuning fallen, wie Umstellen von Regalen, Reduzierung von Gangbreiten etc., können ebenfalls erhebliche Kapazitätsreserven generieren, müssen jedoch genau terminiert und exakt im Ablauf durchgeplant werden, um Chaos im Tagesgeschäft zu vermeiden. Von der Umsetzung einschneidender Maßnahmen in der Saison ist dringend abzuraten.

Anders als beim Lagertuning ist die Lagererweiterung ein größerer baulicher Schritt mit erheblichen Konsequenzen für alle Prozesse sowohl in der Halle als auch für die Prozesse und Strukturen auf den Freiflächen. Im Optimalfall wurde die „Erweiterungsrichtung“ schon beim Erstbezug bzw. beim Neubau detailliert geplant und alle Prozesse in und außerhalb der Halle grob vordefiniert.

Leider sieht die Praxis meistens anders aus. Es liegen über einen langen Zeitraum „gewachsene“ Strukturen vor, in denen häufig an unterschiedlichen



Die Kombination von Kommissionierzonen in den ebenerdigen Kanälen und Lagerorten für Elo- und Tetra-Pack-Paletten in den oberen Kanälen bietet erhebliche Produktivitätsvorteile bei gleichzeitig optimaler Flächen- und Raumnutzung.



Statisches Palettenregal

Stellen schon mal angebaut wurde bzw. separate Baukörper für Sonderabwicklungen entstanden sind. Wenn's gut lief, konnte eine Erweiterungsfläche im Vorfeld „gesichert“ werden, die bei der anstehenden Erweiterung in die logistischen Prozesse integriert werden kann. Leider handelt es sich hierbei nur selten um Optimalflächen. Entweder ist die Fläche nicht an der günstigsten Stelle oder sie ist schwierig anzubinden. Gründe hierfür können vielfältig sein: Gefälle bzw. unterschiedliches Bodenniveau, Zuschnitt des Grundstücks, Zufahrtsmöglichkeiten etc. Wenn also eine Lagererweiterung erforderlich ist, müssen immer folgende Punkte beantwortet werden:

Welche Einflüsse entstehen für die Prozesse und damit die Kosten durch die Lagererweiterung? Denn größere Hallen bedeuten auch weitere Wege und zu kleine Frei- und Funktionsflächen im Leergut und in der Verladung können den Betrieb in der Saison genauso „lahmliegen“ wie Kapazitätsengpässe in der Halle.

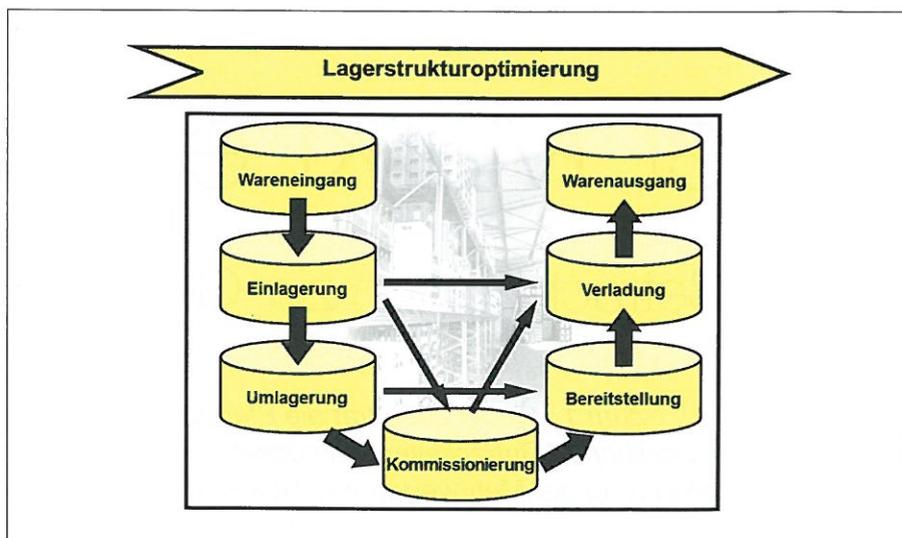
Wofür ist die Lagererweiterung erforderlich? Oder andersherum gefragt: Kann ggf. eine Abtrennung z.B. von Vertriebsbahnen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, vielleicht schon für die benötigte Entlastung sorgen? Dies könnte zum Beispiel sein, wenn ein im Wesentlichen handels- oder streckenorientierter GFGH sich über die Jahre eine Gastronomienische erhalten hat, die völlig andere logistische Anforderungen, Abläufe und insbesondere Sortimente erforderlich macht.

Wie groß ist der Schritt von der Lagererweiterung bis zum neuen Logistikzentrum auf der grünen Wiese? Häufig werden sowohl die Kosten der Lagererweiterung als auch die Chancen des neuen Logistikzentrums unterschätzt.

Ein wesentlicher Hebel liegt beispielsweise im Transport. Können z.B. durch eine verbesserte Lage im Liefergebiet die Touren optimiert werden, entstehen bei längerer Laufzeitbetrachtung schnell Potenziale die einen wesentlichen Teil des Neubaus „finanzieren“ und zwar nicht nur durch kurzfristige Einsparungen, sondern insbesondere auch mittel- und langfristig durch die stark steigenden Kosten durch Energiepreise und Personalknappheit.

Restriktionen des aktuellen Betriebsablaufes durch z.B. Lärmschutz etc. können ggf. aufgelöst werden. Und gleichzeitig besteht die Chance die Logistikprozesse völlig neu und optimal auf die geltenden Anforderungen abzustimmen.

Die Kosten für die Lagererweiterung sind häufig überproportional. Zum einen sind kleinere Bauabschnitte für sich genommen schon relativ teuer und zum anderen müssen häufig in erheblichem



Lagerstrukturoptimierung

Maße Freiflächen/Grünflächen schwerlasttauglich erschlossen werden, was einen erheblichen Anteil an den Investitionen ausmachen kann.

Vor der Lagererweiterung sollten daher immer die Vor- und Nachteile der „Grüne-Wiese-Lösung“ analysiert werden und auch potenzielle Verwertungsmöglichkeiten des Altstandortes berücksichtigt werden. Wurde erst einmal erweitert, steigt damit auch die „Ausstiegsschwelle“ bei einer nochmaligen Erweiterung.

Ist die Entscheidung für die Lagererweiterung gefallen, gilt grundsätzlich, dass auch hier die vollständige Logistikstruktur durchdacht und in die Planung einbezogen werden muss. Das heißt, angefangen bei Wittereinflüssen auf die Logistik bis hin zur Positionierung und Organisation der Logistiksteuerung müssen alle (Prozess-)Bausteine durchleuchtet und neu aufeinander abgestimmt werden. Im Ergebnis bewirkt häufig selbst ein kleinerer Anbau, dass das Lager und die Freiflächen in weiten Teilen neu organisiert und aufeinander abgestimmt werden müssen/sollten. Dies nicht zu tun oder aber „aufzu-

schieben“ ist nach unseren Erfahrungen ein großer Fehler. Die Praxis zeigt, dass, wenn diese Maßnahmen nicht direkt ergriffen werden, die Umsetzung meistens dauerhaft verschoben wird. Die Folge sind ineffiziente Prozesse, mit denen man die nächsten Jahre „lebt“ und im Grunde teuer bezahlt.

Fazit

Die Maßnahmen und Potenziale des Lagertunings sollten in jedem Fall im Vorfeld analysiert werden. Empfehlenswert ist es jedoch, dies nicht erst bei auftretenden Kapazitätsengpässen zu tun, sondern in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzubetten. Die Lagererweiterung hingegen stellt überwiegend einen tiefgreifenden Einschnitt in sämtliche Prozesse dar, sodass mit der daraus resultierenden Neustrukturierung auch immer die Gegenüberstellung zu einem Neubau bzw. einer „Grüne-Wiese-Lösung“ erfolgen sollte. Im Ergebnis bedeutet dies, alle Prozesse zu planen, zu kontrollieren und hinsichtlich der Kundenanforderungen zu überprüfen. □