

Machen Sie Ihre Logistik fit für neue Herausforderungen!

| Burkhardt Fruchtsäfte | Gebindearten | Getränkearten | Lagertechnik | Logistik |

Markttrends, Produktinnovationen oder eine immer größere Anzahl an Gebinden sorgen bei den betreffenden Unternehmen in der Regel für eine Steigerung der Absatzmengen und eine Verbreiterung des vorhandenen Sortiments. Was auf den ersten Blick wie eine durchaus positive Entwicklung daherkommt, führt, gerade im Bereich der Logistik, häufig zu Auswirkungen, mit denen nicht immer leicht umzugehen ist. Wie man dieser Entwicklung möglichst effektiv begegnen kann und welche Chancen sich daraus zudem ergeben, wird im Folgenden erklärt.

Potenziale heben im Bestand

Steigende Absatzmengen und zusätzliche Gebindearten müssen sowohl durch die Produktion, als auch in der angrenzenden Logistik verarbeitet werden können. Fällt das Wachstum moderat aus und verfügt das Unternehmen über genügend Kapazitäten, um diese Steigerungen abfedern zu können, sind größere Veränderungen meist nicht notwendig. In solchen Fällen besteht die Herausforderung eher in der optimierten Integration der zusätzlichen Mengen in die vorhandenen Prozesse und Abläufe.

In der Regel entstehen bei den betreffenden Unternehmen allerdings Kapazitätsengpässe. Gerade im Bereich der Logistik führen Sortimentserweiterungen und Mengensteigerungen häufig zu Platzproblemen und es entstehen Ineffizienzen in den Prozessen. Um solchen Situationen angemessen zu begegnen, bieten sich unterschiedliche Handlungsszenarien an. Haben wir es mit einem nachhaltigen Wachstum zu tun, welches sich in seiner Entwicklung auch in absehbarer Zukunft planen lässt und zudem mit einer Steigerung der Ertragssituation einhergeht, kann z. B. über eine Erweiterung des vorhandenen Standortes nachgedacht werden. Dies stellt aus logistischer Sicht sicherlich die komfortabelste Lösung dar, die das Unternehmen für die kommenden Jahre und Herausforderungen hervorragend aufstellt. Neben der Voraussetzung, dass ein solches Vorhaben auch wirtschaftlich abbildbar sein muss, kommen noch andere Fragestellungen hinzu, die einen solchen „großen Wurf“ beeinflussen. Kann auf dem

vorhandenen Grundstück eine solche Erweiterung überhaupt realisiert werden, oder sind die nötigen Flächen gar nicht vorhanden? Muss Grundstücksfläche hinzugekauft werden? Ist das angrenzend überhaupt möglich? Spielen die Behörden mit? All das sind Fragestellungen, die im Vorfeld geklärt werden müssen und ein solches Vorhaben oftmals auch gänzlich ausschließen. Alternativ dazu bietet sich eine Neukonzeption der Logistik am vorhandenen Standort an. Neben Kapazitätssteigerungen im Lager und Optimierungen der logistischen Prozesse, verbergen sich oftmals auch enorme Potenziale in der Neuausrichtung der vorherrschenden Organisationsstruktur.

Zu Beginn einer solchen Maßnahme steht eine gründliche und fundierte Betrachtung der bestehenden Verhältnisse.



Einlagerung Kanallager

© alle SBP



Kanallager vor Erstbestückung

Neben den vorhandenen Gebäuden, Flächen und Kapazitäten, werden ebenfalls die innerbetrieblichen Abläufe und logistischen Prozesse aufgenommen, strukturiert und analysiert. Daraus ergibt sich ein aussagekräftiges Gesamtbild der Ist-Situation, aus dem die zu erwartenden Engpässe deutlich werden. Für diese Stellen werden nachfolgend maßgeschneiderte Optimierungsmaßnahmen erarbeitet.

Sinnvoller Einsatz von Lagertechnik hilft Engpässe zu beseitigen

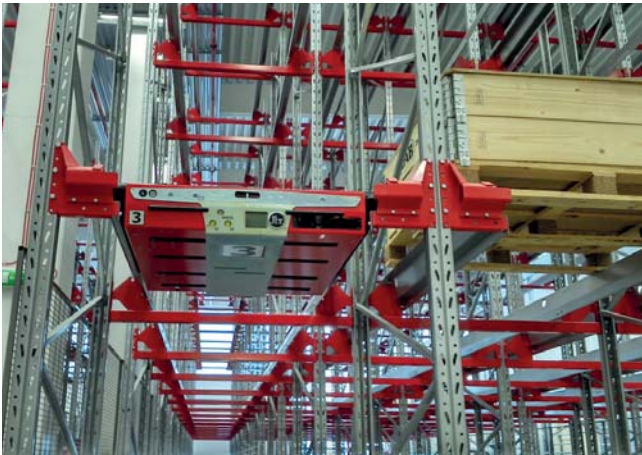
Da das Hauptziel in der Regel darin besteht, im Lager für mehr Kapazität zu sorgen, ist dieser Bereich natürlich besonders im Fokus. Betrachtet man ein typisches Getränkelager, trifft man häufig auf einen Mix aus Blocklagerung und Palettenregalen. Auf den ersten Blick erscheint das sinnvoll und angemessen. Das Blocklager für die Volumenartikel und Schnelldreher, aber auch für typische B-Artikel, ermöglicht ein zügiges Ein- und Auslagern und bietet durch seine kompakte Lagerform die Möglichkeit viel Ware auf geringer Fläche unterzubringen. Oftmals wird die Ware auch direkt aus dem Block heraus kommissioniert. Zusätzlicher Lagerplatz für die Anbruchpalette ist somit nicht notwendig. Schaut man aber hier nun etwas genauer hin, fällt auf, dass die Lagerung in der Höhe durch die Stapelbarkeit des Lagerguts beschränkt ist. Und dadurch ist meistens bei drei, manchmal sogar schon bei zwei Paletten übereinander das Ende erreicht. Die Höhe der vorhandenen Halle würde allerdings häufig deutlich mehr zulassen. Wie aber kann dieser ungenutzte Luftraum erschlossen werden und somit die gesuchte zusätzliche Kapazität zur Verfügung stellen? Nur durch das Lagergut kann die Höhe nicht erreicht werden, somit ist der Einsatz von Lagertechnik notwendig. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass Ein- und Auslagerungen mehr Zeit in Anspruch nehmen können. Daher ist die Installation von Lagertechnik

besonders für Blocklager mit nicht ganz so hohen Umschlagshäufigkeiten zu empfehlen. Dort allerdings sind deutliche Kapazitätswachse keine Seltenheit, wie ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit eindrucksvoll zeigt: Die Burkhardt Fruchtsäfte GmbH & Co. KG konnte die Lagerkapazität in einer ihrer Blocklagerhallen durch die Installation eines teilautomatisierten Satelliten-Kanallagers um ca. 30% steigern. Hinzu kommt ein höherer Auslastungsgrad im Vergleich zur Blocklagerung. Je nach Hallenhöhe lassen sich so auch durchaus größere Kapazitätsgewinne realisieren. Gestiegene Absatzmengen im vorhandenen Sortiment lassen sich auf diese Weise gut verarbeiten und im Lager unterbringen.

Wachstum in der Sortimentsbreite durch neue Artikel oder Gebindeformen macht sich aber auch häufig im Bereich der Langsamdreher bemerkbar und erfordert dadurch eine höhere Kapazität im Palettenregallager. Potenzial liegt hier u.a. in der Definition von bedarfsorientierten Fachhöhen. Durch standardisierte Fachhöhen, ausgerichtet auf Vollpaletten, wird im Palettenregal häufig wertvolle Stellplatzkapazität verschenkt. Halbe Paletten oder Paletten mit nur wenigen Lagen benötigen deutlich geringere Fachhöhen und können entsprechend kompakter gelagert werden. Durch einige zusätzliche Traversen können hier schnell und kostengünstig Stellplätze generiert werden. Neben den Fachhöhen sind ebenfalls die vorhandenen Arbeitsgangbreiten kritisch zu hinterfragen. In Abhängigkeit von den zum Einsatz kommenden Flurförderzeugen, lässt sich auch hier durchaus eine Erhöhung des Flächennutzungsgrades erzielen. Vielen Unternehmen ist es gar nicht bewusst, dass die eingesetzten Flurförderzeuge zu einem geringeren Nutzungsgrad der vorhandenen Lagerfläche führen können. Randartikel und Exoten sind ebenfalls immer wieder ein Thema, wenn es um die Auslastung von Regalen geht. Ausgehend von den vorgehaltenen Mengen eigentlich gar nicht für die Lagerung auf einer Palette, geschweige denn auf einem Paletten-Stellplatz geeignet, blockieren diese Artikel meist mehr Lagerplatz als notwendig. Kistenrollenbahnen, Einlegeböden oder Tablare ermöglichen die Unterbringung einer Vielzahl dieser Produkte auf geringem Raum. Gleichzeitig werden sie so in die vorhandenen Regalstruktur eingebunden und können zudem sinnvoll in den Kommissionierprozess integriert werden.

Kapazität ist nicht alles

Mitunter haben die Veränderungen im Lager zur Steigerung der Kapazität auch Auswirkungen auf die umliegenden logistischen Prozesse. Ist die zügige und unkomplizierte Ein- und Auslagerung noch ein zentraler Vorteil der Blocklagerung gewesen, werden bei Einsatz von Regaltechnik durchaus Prozessanpassungen nötig, die auf den ersten Blick eher negativ wirken. Für Burkhardt Fruchtsäfte be-



Satellit im Kanallager



Zentrale Kommissionierzone

deutete das zum Beispiel, dass die Ware nicht mehr direkt mit einem Doppelklammer-Gabelstapler eingelagert werden konnte. Stattdessen werden die frisch abgefüllten Paletten an einem definierten Übergabepunkt angedient und dort durch einen Schubmast-Gabelstapler übernommen. Dieser erledigt dann im Anschluss die Einlagerung mittels Satellitenfahrzeug in das Kanallager. Was an dieser Stelle durchaus Mehraufwand bedeutet. Durch die Umstellung auf einen Schubmast-Gabelstapler konnten die Arbeitsgangbreiten innerhalb des Kanallagers aber deutlich reduziert werden. Aus dem Kanallager und aus einem noch vorhandenen Blocklager für die Top-A-Artikel wird zudem nicht mehr kommissioniert. Lediglich die Vollpaletten für den Warenausgang werden noch direkt aus den einzelnen Lagerbereichen in den Warenausgang verbracht. Die Kommissionierung findet in einem zentralen Kommissionierbereich statt, wo sich die Mitarbeiter ausschließlich um die Kommissionierung kümmern. Staplerfahrer erledigen bei Bedarf die Nachschub-Transporte, indem sie die benötigten Paletten aus den jeweiligen Lagerbereichen umlagern und für die Kommissionierer bereitstellen. Gekennzeichnete Bereitstellflächen im Warenausgang helfen den Mitarbeitern sich besser zu orientieren und erleichtern die Identifikation der Ware während der

Verladung. Diese übernimmt im Anschluss an die Kommissionierung ein separates Verladeteam. Durch die klare Trennung der einzelnen Lagerprozesse und den entsprechenden Zuständigkeiten, kommt es innerhalb der einzelnen Prozesse zu Produktivitätssteigerungen, die es ermöglichen, die gestiegenen Absatzmengen auch im Handling effizient zu verarbeiten. Kurze Wege und geringere Fahrzeiten ermöglichen höhere Pickmengen innerhalb der Kommissionierung. So wird u. a. der zusätzliche Übergabeprozess bei der Einlagerung ins Kanallager mehr als kompensiert.

Durch die angepassten und teils neuen Prozesse wird unter Umständen auch eine neue Organisationsstruktur in der Logistik notwendig. Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten müssen definiert, beschrieben und bekannt gemacht werden. Eine klare und eindeutige Kommunikation der neuen Struktur und der betreffenden Prozesse ist dann zwingend erforderlich. Die Auswirkungen, die sich aus den Veränderungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben, sollten im Rahmen eines Change Managements intensiv betreut werden. Denn oftmals ist es für die Belegschaft nicht leicht, sich in ihren eigenen, täglichen Arbeitsabläufen umstellen zu müssen. Wird so etwas vernachlässigt oder nicht konsequent begleitet, kehren viele in ihre gewohnten Arbeitsweisen zurück und die angestrebten Prozessverbesserungen laufen ins Leere. Dieser Aspekt nimmt bei solchen Maßnahmen häufig einen zu geringen Stellenwert ein, sodass die erhofften Ergebnisse am Ende ausbleiben.

Fazit: Alles in allem ist eine solche Neukonzeption der Logistik eine umfangreiche Aufgabe mit vielen unterschiedlichen Herausforderungen. Eine Vielzahl logistischer Aspekte muss beachtet und berücksichtigt werden, hinzu kommt meist die Koordination von abteilungsübergreifenden Fragestellungen in Richtung Beschaffung, Produktion oder Vertrieb. Für die Umsetzung sind ausreichend Ressourcen notwendig und sollten entsprechend bereitgestellt werden. Scheuen sollte man sich vor einer solchen Maßnahme dennoch nicht. Fachkundig geplant und konsequent umgesetzt können dadurch enorme Potenziale gehoben werden, die es dem Unternehmen ermöglichen auch den kommenden logistischen Herausforderungen gelassen entgegen zu sehen.



Autor:

**B.Sc. Wirt.-Ing.
Stefan Schulze Weischer**

Schulte Bender & Partner
Unternehmensberater, www.sbp.biz