

## Lagertuning für den GFGH

### Effizientes Management verschiedener Bausteine

*Die Getränkebranche unterliegt einem ständigen Wandel in Bezug auf Wettbewerbssituation, Produktportfolio, Absatzkanäle und rechtliche Grundlagen. An diese Änderungen der Rahmenbedingungen passen sich die Unternehmen an – aber holen sie dabei mit einem gegebenen Einsatz das Beste für sich heraus? Von den verschiedenen miteinander verzahnten Elementen der Value Chain wird hier der Bereich Lagerlogistik als wesentlicher und integrativer Bestandteil herausgegriffen, der lange Zeit in Sachen Optimierung etwas stiefmütterlich behandelt wurde.*

**D**ie konsequenteste Form der Lageroptimierung wäre ein nach aktuellsten Erkenntnissen neu geplantes Logistikzentrum auf der grünen Wiese. Auf diesem Wege können bei der Planung eine Vielzahl von Elementen berücksichtigt werden wie z. B.

- langfristige Wachstumsrichtungen
- die Wetterseite für die Positionierung des Hallenkörpers
- die Lagertechnik im Hinblick auf Sortiment und Sortimentsentwicklung

- die Positionierung der Stützraster
- eine angepasste Flurförderzeugtechnik
- Verkehrsflüsse außerhalb und innerhalb der Halle
- unterschiedliche Formen der Verladeorganisation wie Rampen vs. Staplerverladung.

Doch gerade im Getränkefachgroßhandel kann oder will nicht jedes Unternehmen für ein Neubauprojekt Millionenbeträge in die Hand nehmen. Im beste-

henden Lager scheint hingegen alles vorgegeben zu sein. Deshalb haben Entscheider oft nicht den richtigen Ansatzpunkt, wie sie mit erheblich geringerem finanziellen und personellen Aufwand ihrem Lager ein schnittigeres Tuning verpassen können.

#### Variable Bausteine

Das ist jedoch nur ein Teil der Wahrheit: Zugegeben, der Baukörper ist in weiten Teilen gegeben und das Stützraster lässt sich auch nicht mehr verändern. Aber Tore, Anbauten, Lagertechnik, Flurförderzeugtechnik und Prozesse können verändert bzw. neu geplant werden. Zumal hierin großes Potenzial liegt, da erhebliche Mengen in kurzer Zeit durchs Lager geschleust werden und so bereits scheinbar geringe Optimierungsansätze messbare Auswirkungen haben.

*Dipl.-Kff.  
Michaela  
Mertins*



Sie ist Beraterin bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberatung in Münster und betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche zu den Themen Strategie, Prozesskostenrechnung sowie Optimierung von Lager- und Transportprozessen. Das Unternehmen zählt als Unternehmensberatung für Strategie, Logistik und Systemintegration seit 20 Jahren inzwischen über 220 Mandanten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden. [www.sbp.biz](http://www.sbp.biz)



Nach den umfangreichen Projekterfahrungen der Berater von Schulte Bender & Partner Unternehmensberatung sind die einzelnen Bausteine, die im Rahmen des modernen Lagertunings angefasst werden sollten, die folgenden:

- Menschen
- Technik
- Prozesse
- Systeme.

Zu jedem Element werden im Folgenden einige mögliche Stellschrauben aufgeführt. Diese sind jedoch in hohem Maße unternehmensspezifisch.

## Menschen

Das bestehende Schichtmodell kann saisonal flexibilisiert werden, insbesondere in der Sommersaison. Beim Übergang von zwei Schichten zum Dreischicht-System lässt sich ein hoher Anteil des Wareneingangs in die Nacht verlagern, um erstens den Fuhrpark optimal auszulasten und zweitens die Hofprozesse zu entzerren. WE-Pufferflächen, Einlagerstrategien und Kommissionier- und Bereitstellprozesse müssen in diesem System sehr genau aufeinander abgestimmt sein, da zeitliches Ausweichen vor oder nach den Schichtzeiten nicht mehr möglich ist.

In Unternehmen mit reinem Stundenlohn haben produktive Mitarbeiter keinen Anreiz zu Leistungssteigerung oder werden sogar gebremst. Das Konzept des Prämienlohns kann – richtige Anwendung vorausgesetzt – beträchtliche Produktivitätssteigerungen mit sich bringen. Unterschieden werden produktivitätsorientierte Prämien (Mengen- und Standzeitprämien), kostenorientierte Prämien (z.B. Vermeiden von Bruch und Beschädigungen) und sonstige Prämien (Flexibilität, Anwesenheit und andere).



Kommissioniertunnel inkl. Reserveebenen (Quelle:SSI Schäfer)

Welches Prämienlohnsystem für welches Unternehmen den besten Mix darstellt, ist individuell zu ermitteln. Die grundsätzliche Basis für einen gerechten Leistungslohn sind Studien in allen relevanten Bereichen und Prozessen, deren Entlohnung leistungsabhängig erfolgen soll.

## Technik

Durch den effektiven Einsatz der Lagertechnik von Schnelldreherbahnen oder einem Kommissioniertunnel für die Top-Produkte über Palettenregale, Fachbodenregale bis hin zu Kistenrollenbahnen für C-Artikel in definierten Regalbereichen gibt es viele Ansatzpunkte für Optimierungen. Auch beim Thema Flurförderzeuge können häufig weitere Potenziale ausgeschöpft werden:

Der Einsatz von Schubmaststaplern führt je nach Hallengröße und Stützenanordnung zu Kapazitätsgewinn im Regallager. Kommissioniergeräte, die auf die Mengen und die Lagerung abgestimmt sind, vereinfachen und optimieren den Ablauf der Mitarbeiter durch Kapazitätserhöhung (Zweipaletten-Gerät bei weiten Fahrwegen) bzw. durch Aufstiegshilfen (bei vermehrter Lagerung in 2. Ebene).

Für die Abwicklung von großen Mengen, z. B. für die Beladung der Fahrzeuge, werden Vierpaletten-Stapler bevorzugt. Die eingesetzte Lagertechnik ist naturgemäß abhängig von den Absatzmengen, der zur Verfügung stehenden Lagerfläche und den sonstigen Gegebenheiten – das optimale Konzept muss für jedes Unternehmen individuell ermittelt werden.

Lösungsorientierte  
**Software** und  
Beratung für die  
**Getränkebranche.**



COPA Systeme GmbH & Co. KG  
Philipp-Reis-Straße 7-9  
46485 Wesel  
Telefon: +49 281 1639-0  
Telefax: +49 281 1639-199  
Info@copasysteme.de · www.copasysteme.de

## Prozesse

An dieser Stelle ist zu unterscheiden zwischen planerischen und physischen Prozessen: Eine solide und zwischen den Abteilungen abgestimmte artikelgenaue Mengenplanung, die auch einen Ausblick auf Mengenwachstum und Artikeldifferenzierung beinhaltet, ist die Grundlage aller Optimierungen. Für den Lagerbereich spielt insbesondere die Bestandsplanung die wichtigste Rolle: Durch das Abwägen von günstigen Einkaufskonditionen mit absatz- und kostenorientierten Reichweiten muss ein Mittelweg gefunden werden, der beispielsweise durch gemeinsam verabschiedete Bestellkennzahlen zwischen Einkauf, Logistik und Verkauf festgeschrieben wird.

Des Weiteren macht eine Kategorisierung der Artikel in A-, B- und C-Artikel mit getrennten Lagerkonzepten ein Feintuning des Lagers erst möglich. Alle planerischen Prozesse sind in modernen Unternehmen systemgestützt und setzen ihr Optimierungspotenzial kurz- bis mittelfristig frei.

Physische Prozesse hingegen sind direkt greifbar und ihre Umgestaltung trägt rasch Früchte: Der Warenfluss hinein und hinaus aus dem Lager muss beispielsweise überschneidungsfrei organisiert sein – kreuzen sich Fahrwege,

drohen Unfälle. Aus dem gleichen Grund sollten Stützen idealerweise in den Blöcken oder Regalen verschwinden. Hierdurch werden häufig schon die zentralen Wege vorgegeben.

## Systeme

Unterstützende Systeme müssen zu den im Vorfeld definierten Prozessen passen und nicht umgekehrt – nur dann können sie ihren Betrag zur Prozessoptimierung leisten. Auf der anderen Seite darf von den einmal definierten Abläufen aber nicht mehr abgewichen werden, sonst gerät der komplette Lagerprozess durcheinander.

Wichtiges Beispiel hierfür ist das Lagerverwaltungssystem (LVS). Sein Einsatz erhöht die Komplexität des Lagerablaufs: Abläufe und Puffer außerhalb des Systems können nicht oder nur sehr schwer verwaltet werden. Ware irgendwo abzustellen, bedeutet fast zwangsläufig eine Chaostwicklung, da dem System Informationen fehlen und nachgelagerte Prozesse empfindlich gestört werden.

Auf der anderen Seite können die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kapazitäten wesentlich effizienter und produktiver gesteuert werden. Systemimmanente Leerzeiten bei Stapler-

fahrern durch schwankendes Lkw-Aufkommen können durch Leergut-, Einlager- oder Nachschubaufträge abgebaut werden.

Handlingreserven im Lager werden durch chaotische Verwaltung auf ein Minimum reduziert und Kontrollprozesse sowie Belegrückfassung entfallen im Idealfall. Ein Ausschöpfen dieser Potenziale erfordert jedoch eine genaue Definition von Prozessen, Funktions- und Pufferflächen auf der einen Seite und bedarfsgerechte Lagertechnik in Verbindung mit systemgestützter Bestandsführung und -planung auf der anderen Seite.

Durch den Einsatz von MDE oder Pick-by-Voice-Systemen können die Prozesse im Lager weiter optimiert werden. Von einer reinen Abbildung des Kommissionierbelegs bis hin zur Vorgabe des Packmusters auf der Palette sind dort keine Grenzen gesetzt. Ein weiterer Vorteil beim Einsatz von MDE bzw. Pick-by-Voice-Technik ist die Reduzierung von Fehlkommissionierungen sowie das Zusammenspiel von Staplerfahrer und Kommissionierer für die Nachschubsteuerung.

Praxis-Tipp: Bis die endgültige Technik installiert ist, können die Kommunikations-Schnittstellen bereits schon ohne EDV-Unterstützung unter geringen Ablaufnachteilen überbrückt werden, zum Beispiel durch den Einsatz von Staplerfunk und Mobiltelefonen.

## Fazit

Aus dieser Vielzahl an möglichen Ansatzpunkten wird deutlich, dass Lagerung bereits im Kleinen durch effizientes Management der einzelnen Bausteine der Lagerprozesse beginnen kann, meist mit schnell sichtbaren Erfolgen.

Durch die integrierte Optimierung von Detailprozessen lassen sich erhebliche Leistungs- und Servicesteigerungen der Lagerlogistik, verbunden mit Kostensenkungen, erzielen. Hieraus können die unternehmensindividuellen Lösungen abgeleitet werden. Nicht zu vergessen ist, dass eine Gesamtoptimierung nur mit detaillierter Betrachtung der Gesamtprozesse von der Beschaffung bis zur Kundenbelieferung möglich ist – in der Regel ein größeres Projekt, bei dessen Durchführung auch erfolgreiche Unternehmen von Erfahrungen und Benchmarks branchenerfahrener Berater profitieren. □



Kistenrollenbahnen