

Planung eines neuen Logistikzentrums

VERSCHIEDENSTE VORGABEN | Die Planung eines neuen Logistikzentrums ist ein aufwendiges und herausforderndes Projekt. Aus den verschiedensten Richtungen sollen Wünsche, Vorgaben und Vorstellungen berücksichtigt werden, gleichzeitig soll aber auch das Budget eingehalten werden. Es soll ablaufoptimiert und repräsentativ, möglichst modern ausgestattet und doch budgetschonend sein. Eine strukturierte Planung ist daher unverzichtbar.

DIE ENTSCHEIDUNG für ein neues Logistikzentrum kann aus mehreren Gründen getroffen werden. Erstens: Prozesse haben in bestehenden, gewachsenen Strukturen einen (In)Effizienzgrad erreicht, der die Investition in einen Neubau erforderlich macht. Zweitens: Eine neue strategische Ausrichtung der Geschäftsfelder soll durch ein neues Logistikzentrum die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft erhöhen, indem durch die räumlichen Gegebenheiten Prozesse flexibel und kundenorientiert implementiert werden können.

■ Innovationsschritt

Die Privatbrauerei Zwettl ist ein in der fünften Generation geführtes Familienunternehmen mit einem Jahresabsatz von ca. 193 000 hl in 2013. Darin sind neben zwölf eigenen Sorten auch Handelswaren

enthalten. Der Marktanteil in Österreich liegt bei ca. 2,3 Prozent. Als eine der erfolgreichsten Privatbrauereien Österreichs war für sie ein Mix aus oben genannten Gründen ausschlaggebend für den Investitionsschritt. Zum einen stießen die logistischen Kapazitäten und Prozesse im alten Brauereigebäude an ihre Grenzen. Zum anderen erforderte die Brauereistrategie mit technischen Modernisierungen (unter anderem eine neue Keg-Abfüllung), Ausdehnung der Sortimentsbreite und auf Wachstum

setzenden Entwicklungen zusätzliche Flächen. Unter Erarbeitung und Prüfung unterschiedlicher Optionen wurde gemeinsam mit Schulte Bender & Partner, Münster, das Konzept für ein neues Logistikzentrum entwickelt und umgesetzt, wodurch sowohl Brauereistrategien als auch Logistikdienstleistungen auf zukunftsweisende Beine gestellt wurden.

■ Planung und Realisierung

Analyse der Ist-Situation und der Wachstumsszenarien

Mit dem Ziel, alle Potenziale und Soll-Prozesse zu definieren sowie bei den Planungen zu berücksichtigen und zu bewerten, wurden Ist-Zustand und Zukunftsszenarien analysiert:

- Unternehmensentwicklung – abgeschätzt für die nächsten zehn Jahre – in Bezug auf Sortiment, Absatzsteigerungen und eventuelle neue Leistungsangebote;
- heutige und ggf. zukünftige Lager-/Lade- und Fahrzeugtechniken;



Autoren: Jörg Schulte und Lars Meier, Schulte Bender & Partner Unternehmensberater, Münster



Abb. 1 Knifflige Planung: die Logistikflächen sind durch eine Bundesstraße von der Brauerei getrennt

- Prozessunterstützung durch geeignete Steuerungsinstrumente wie Warenwirtschaft, Pick-by-Techniken, etc.;
- gewünschter Qualitäts- und Servicegrad zur dauerhaften Kundenbindung.

Gedanklich losgelöst von der aktuellen Situation wurde der optimale Ablauf und Warenstrom geplant. Dieser sollte sowohl für ruhige Zeiten als auch für die Hochsaison ein effektives Arbeiten ermöglichen und an die künftigen Erfordernisse flexibel anpassbar und erweiterbar sein. Da die zukünftigen Logistikflächen durch eine Bundesstraße von der Brauerei getrennt sein würden, waren nicht nur die Prozesse im neuen Logistikzentrum zu planen, sondern auch die Anbindung und Effekte auf die Abwicklungen der Brauerei zu berücksichtigen: z. B. Organisation der Palettenförderung über eine Brücke/durch einen Tunnel vs. Shuttleverkehr oder Einflüsse auf die Personalorganisation, etc.

Projektvorbereitung und erste Grobplanung

Wesentlich in dieser Phase ist die Aufstellung der Budget-Planung. An dieser muss kontinuierlich alles gemessen und bewertet werden. Anhand ihrer Kosten sowie ihrer Leistungs- und Einsparpotenziale wird die Rentabilität aller angedachten Maßnahmen errechnet. Daraufhin erfolgte die Einteilung in „zwingend erforderlich“, „rentabel“ und „nice to have“. Damit ist jedoch noch nichts entschieden, sondern nur priorisiert.

Die Projektvorbereitung liefert damit folgende Kernaussagen:

- Grobdimensionierung des Hallenkörpers und der Freiflächen;
- Notwendiges im Abgleich mit dem zur Verfügung stehenden Budget für das Logistikzentrum.

Ergebnis dieser Phase war ein Konzeptentwurf, der sich an den Gegebenheiten des vorhandenen Grundstückes orientierte und die Grundlage für die weiteren Phasen bildet. Die zentral geklärten Fragestellungen in diesem Konzept betrafen die Punkte:

- Straßenanbindung und Ein- und Ausfahrten, hier mit der besonderen Erschwernis, dass die direkte Grundstückszufahrt von einer Bundesstraße zu planen war;
- Verkehrsführung auf dem Grundstück;
- Gesetzliche Vorgaben bezüglich Lärmschutz, Bauungsrichtlinien, insbesondere Abstände zu Nachbargrundstü-

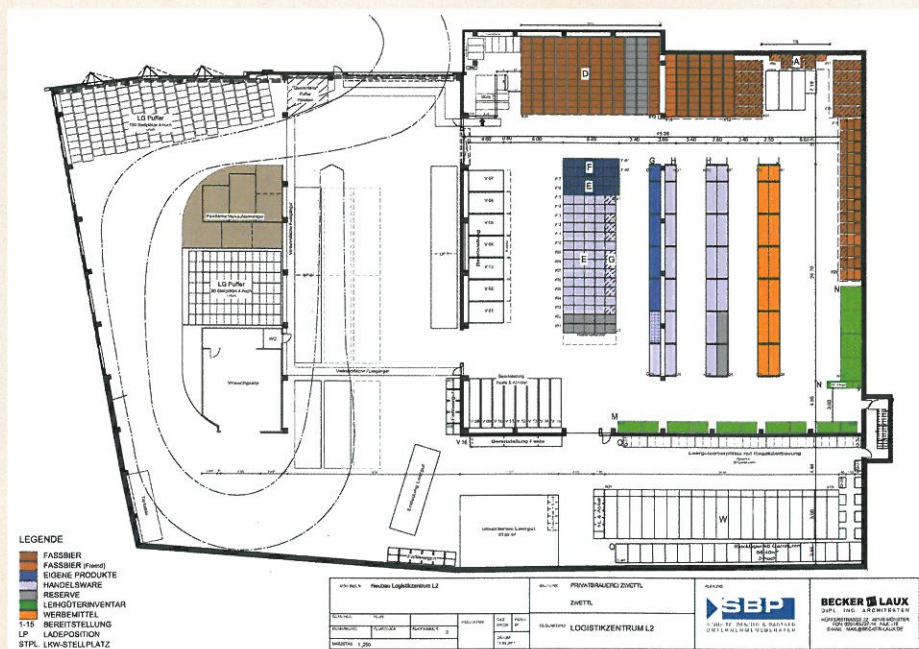


Abb. 2 Die komplette Logistik wurde eingehaust inkl. Verkehrs-, Lade- und Abstellflächen



Abb. 3 Die Halle fügt sich gut ins Landschaftsbild

- cken, Grünflächenanteile, etc.;
- Positionierung und Größe der Logistikhalle sowie Layout der Funktions- und Verkehrsflächen außerhalb der Halle, alles orientiert an zukünftig optimierten Abläufen.

Entwurf nach dem Prinzip „form follows function“

In der dritten Stufe wurde nach dem Prinzip „form follows function“ auf der Basis der geplanten Sortimente, Absätze und dem daraus resultierenden Lagerkapazitätsbedarf und den geplanten Prozessen ein optimiertes „Lagerinneres“ entworfen. An dieser Stelle sind auch erste Wachstumsszenarien

fest eingeplant worden, da eine erneute bauliche Erweiterung nur für ein erhebliches Absatzwachstum wirtschaftlich zu realisieren wäre. Aus dieser Planung resultierten die Form und weitere wesentliche Eigenschaften des Hallenkörpers wie Stützraster, Tore, Brandschutzabschnitte, Bauhöhe etc.

Im Verlauf dieser Planung wurde entschieden, die komplette Logistik einzuhausen. D. h., auch die außerhalb der eigentlichen Halle liegenden Verkehrs-, Lade-, Abstell- und sonstigen Funktionsflächen werden vollständig in das Logistikzentrum integriert, eine Entscheidung, die zwar zu erheblichen Kosten führt, aber insbesondere aufgrund der winterlichen Bedingungen



Abb. 4 Helle Arbeitsatmosphäre durch moderne Architektur

und der daraus resultierenden Problembereiche wie z. B. „Schneeplatz“ erforderlich war.

Diese Form der Komplettplanung hatte den positiven Nebeneffekt, dass Hallen- und sämtliche Hofprozesse ideal aufeinander abgestimmt sind. Neben den Kernfunktionen wie Bereitstellung und Be- und Entladung schließt dies auch die Bereiche Veranstaltungsabwicklung und Inventarlager, Waschplatz, Leergutlager, und -sortierung sowie Pufferflächen und LKW-Abstellflächen bzw. Stauzonen ein.

In dieser Planungsphase war insbesondere die Praxisnähe der Planung wegweisend. In einer engen Abstimmung zwischen Planern und Führungskräften aus dem operativen Bereich wurde gemeinsam das unternehmensspezifisch optimale Konzept erarbeitet. Am Ende dieser Phase waren folgende Punkte detailliert verabschiedet:

- Festlegung der einzelnen Hallenbereiche und Funktionen im Hallenlayout;
- Warenstrom und Verkehrsfluss in der Halle und um die Halle herum;
- bauliche Festlegung des Hallenkörpers (Form, Größe, Stützraster, usw.);
- Konzeptentwicklung: Hofflächenorganisation;
- Ladepositionen, Verkehrsflächen und Verkehrsfluss inkl. Terminierung;
- Wartebereiche und Stellplätze für Fahrzeuge;
- Dimensionierung und Positionierung der Leergutabwicklung.

Feinkonzept und Umsetzungsplanung

Das Feinkonzept beinhaltet die genaue Planung des Lagers und des Umzuges sowie der Vorbereitungen hierzu. Die Sortimentsplatzierung bis auf den einzelnen Artikel inkl.



Abb. 5 Strukturierte Planung schafft die Voraussetzung für effektives Arbeiten

Beschriftung der Stellplätze, die Anpassung der Schichteinteilungen und die genaue Festschreibung der einzelnen Prozesse gehören hier ebenso dazu wie die Einweisung der Mitarbeiter und deren Schulung in der Verwendung der neuen Lagertechniken. Gerade auch im Feinkonzept ist eine ganze Reihe von Punkten zu erledigen, die häufig in der Fülle der Aufgaben übersehen werden. So ist zum Beispiel die Einrichtung des Lagerbüros von entscheidender Bedeutung, um die Schnittstelle zwischen Büro- und Lagermitarbeitern so zu gestalten, dass sowohl der Informationsfluss als auch das konzentrierte Arbeiten gewährleistet werden kann. Auch die Einbindung des neuen Logistikzentrums in die vorhandene IT-Architektur ist ein Punkt, der bei der Planung berücksichtigt werden muss. Ein Sachverhalt, der in der Umsetzungsplanung übersehen wird, führt schnell zu erheblichen Verzögerungen und vermeidbaren Mehrkosten.

■ Zusammenfassung

Bei der Planung eines Logistikzentrums müssen vielfältigste Vorgaben berücksichtigt werden, u. a. der Budgetrahmen, daher ist neben vielen guten Ideen ein spitzer Bleistift gefragt – nicht zuletzt aber auch die Fähigkeit, vernünftige Kompromisse zu finden und diese allen Beteiligten vermitteln zu können. Auch wenn letztlich nicht alle Wünsche eins zu eins umgesetzt werden

können, so ist das Ergebnis dieser strukturierten Planung ein individuell auf das Unternehmen angepasstes Logistikzentrum. Es schafft die Voraussetzung für effektives Arbeiten und steigert so die Motivation der Mitarbeiter. Alles in allem ist es eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Neben den rein funktionalen Bestandteilen wurden bei der Privatbrauerei Zwettl auch repräsentative und innovative Inhalte bei der Umsetzung realisiert. Als familiengeführtes Unternehmen, eingebunden in die Sozialstruktur der Stadt Zwettl, wurde ein Logistikzentrum gebaut, das ins Landschaftsbild passt, die Qualität der Produkte unterstreicht und allgemein ein Unternehmen mit „Visionen“ repräsentiert. Vor diesem Hintergrund wurde auch sehr viel Wert auf Aspekte der Gebäudegestaltung und der geschaffenen Arbeitsatmosphäre gelegt. Sowohl Mitarbeiter als auch die Region sollen sich mit der Brauerei identifizieren können. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Es ist ein innovatives, helles Logistikzentrum entstanden, in dem eine Symbiose aus Effizienz, Innovation und repräsentativer Gestaltung gelungen ist. Mit dem Neubau des Logistikzentrums ist die Privatbrauerei Zwettl effizient, transparent und flexibel bezüglich der Kundenanforderungen sowie zukunftsweisend bezüglich der Marktanforderungen mit einer architektonisch modernen Lagerhalle ausgerüstet. ■

Wann war
 doch gleich...?

www.brauwelt.de – Kalender