

Die Zeit ist reif

Planung eines neuen Logistikzentrums

Viele Standorte in der Getränkebranche sind historisch gewachsen und genügen kaum noch den aktuellen Marktanforderungen. Sortimentsvielfalt, Prozessnachteile, saisonale Engpasssituationen und damit erhöhte Kosten sind häufig die Folge. Die Investitionen für ein neues Logistikzentrum sind außerordentlich hoch, sodass diese Option häufig erst als „letzte“ Alternative in Betracht gezogen wird. Trotzdem sprechen viele Gründe dafür, die „grüne Wiese“ oder zumindest ein umfassendes „Standorttuning“ als relevantes Szenario zu prüfen, insbesondere wenn Synergien durch Integration mehrerer Standorte erschlossen werden können.

Ob „Standorttuning“ oder „grüne Wiese“, die fundierte und intensive Planung des neuen Logistikzentrums ist von entscheidender Bedeutung, um nach dem Neubau nicht gleich wieder mit den alten Problemen konfrontiert zu werden. Dabei muss insbesondere vermieden werden, dass bestehende Strukturen als gesetzt gelten und das neue Zentrum nur eine Kapazitäts- bzw. Flächenerweiterung darstellt. Um die Potenziale voll auszuschöpfen, müssen mehrere Fragestellungen im Vorfeld analysiert werden:

- Welche Entwicklung bezüglich der Leistungsfähigkeit im Service, der abzubildenden Sortimentsbreite und der prognostizierten Absatzentwicklung (der nächsten zehn Jahre) soll am Standort realisiert werden?
- Welche Schwachstellen der Ist-Situation sollen beseitigt werden?
- In welchem Umfang ist der Einsatz neuer Systeme bezüglich Lagertechnik, Software (LVS, Staplersteuerung etc.) und Prozesssteuerung sinnvoll zu integrieren?

Nach Erfahrung von Schulte Bender & Partner Unternehmensberatung untergliedert sich die fundierte Planung in mehrere Phasen:

Lars Meier

Dipl.-Vw. Lars Meier ist seit 15 Jahren bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberatung, Münster. Er beschäftigt sich als Seniorberater unter anderem mit allen Aspekten der Planung von Logistikzentren in unterschiedlichen Branchen.



Projektvorbereitung: Datensammlung und strategische Planung

Vor Beginn der Planung stehen die Aufbereitung der relevanten Daten und Mengenströme sowie die Planung des Wachstums bzw. die strategische Ausrichtung des Unternehmens bezüglich Sortiment und Serviceleistungen. Für die Dimensionierung des neuen Logistikzentrums darf nicht der Fehler gemacht werden, aktuelle Strukturen einfach zu übernehmen, vielmehr muss in ganzheitlicher Analyse ein Optimum aus Technik, Software, Steuerungstools und Ablauforganisation unter Berücksichtigung der Kosten bzw. Investitionen erarbeitet werden.

Dieses Optimum lässt sich nur aus einer umfassenden Betrachtung der bestehenden Prozesse und Strukturen ableiten, wobei sämtliche Aspekte hinsichtlich zukünftiger Engpasssituationen sowie der geplanten Aufstellung des Unternehmens in Bezug auf Umsatz, Größe und Art des operativen Geschäfts geprüft werden müssen.

Die Planung des Logistikzentrums sollte zumindest auf ca. zehn Jahre ausgelegt sein und zusätzliche Wachstumsszenarien schon zum Zeitpunkt des Neubaus strukturell vorsehen. Ärgerlich, wenn das Absatzwachstum oder die Integration weiterer Standorte schon nach wenigen Jahren erneut zu Ablaufproblemen führen, da die Hallen- bzw. Grundstücksplanung keine modularen Erweiterungsszenarien berücksichtigt hat.

In dieser Phase sollte auch die Budgetplanung erfolgen, um die umzusetzenden Maßnahmen kontinuierlich bezüglich ihrer „Rentabilität“ zu prüfen. Je größer das Budget, desto größer sind die Möglichkeiten und Potenziale, durch

Automatisierung und Technisierung Abläufe zu vereinfachen und die damit einhergehenden Einsparungen in der Kostenstruktur zu realisieren. Trotzdem ist bei sämtlichen Punkten zwischen „essenziell erforderlich“ bzw. „rentabel“ und „nice-to-have“ zu differenzieren. Allerdings entwickelt sich der „richtige“ Technisierungsgrad erst im Laufe der Konzeptionierungsphase, so dass die Budgetplanung laufend kontrolliert und gegen die Amortisationszeit gerechnet werden muss.

Die Ergebnisse der Vorbereitungsphase beantworten folgende Fragen:

1. Grobdimensionierung des Hallenkörpers
2. Anforderungen an modulare Erweiterungsoptionen
3. Zur Verfügung stehendes Budget als Rahmen für die Ausstattung des Logistikzentrums.

Phase 1: Konzeptentwicklung – Grundstücksprüfung

Zielsetzung dieser ersten Phase ist die Erstellung eines Vorentwurfs als Grundlage für die weitere Feinplanung. Durch Prüfung der Grundstücksgegebenheiten können mögliche Planungsvarianten häufig eingegrenzt werden, da die strukturellen Gegebenheiten nur bestimmte bauliche Szenarien zulassen. Dabei sind beispielsweise folgende Rahmendaten zu prüfen:

- Welche Zu- und Ausfahrtmöglichkeiten bietet das Grundstück?
- Besteht ein Gefälle, das für Entwässerung und/oder die Planung von Rampen ausgenutzt werden kann?

- Wo liegt die Wetterseite?
- Existieren Lärmschutzanforderungen, die durch die Positionierung der Halle entschärft werden können?

Die Beantwortung dieser Fragen in Verbindung mit der Planung der Wachstumsrichtung grenzt die Positionierung der Halle sowie die Nutzungskonzepte für die Hofflächen deutlich ein. Als Ergebnis der ersten Planungsphase müssen folgende Fragen beantwortet werden:

1. Positionierung des Hallenkörpers auf dem Grundstück
2. Definition der Erweiterungsrichtung(en)
3. Kapazitätscheck der (restlichen) Freiflächen hinsichtlich Ablauforganisation für Leergut und sonstiger Funktionsbereiche
4. Erste Einschätzung der Standortkapazität. Das heißt, an dieser Stelle muss grundsätzlich entschieden werden, ob das Grundstück strategisch und operativ geeignet ist oder ob weitere Standorte und Optionen geprüft werden müssen.

Phase 2: Konzeptentwicklung – Hallenlayout

Das Grundprinzip dieser Phase ist eine Planung „von innen nach außen“. Basierend auf geplanten Absätzen, Sortimentsstrategien und daraus abgeleiteten Reichweiten wird eine optimale Lager- und Ablaufstruktur entwickelt. Das heißt, an dieser Stelle wird das zukünftige Innenleben der Halle sowie sämtliche operativen Abläufe unter optimierten Bedingungen eingeplant. Die Planungsgrundlage berücksichtigt hierbei mindestens ein 3- bis 5-Jahres-Entwicklungsszenario.

Die wichtigsten Planungsbestandteile sind hierbei die Konzipierung einer auf das Sortiment abgestimmten Lagertechnik [z. B. Blocklagerstruktur (Einfach- vs. Doppelreihen), Durchlaufregale, Kistenrollbahnen etc.], die Ableitung der entsprechenden Flurförderzeugtechnik sowie die Synchronisation der Hallenabläufe mit den Hof- und Verladeabläufen. Die zentralen Prozesse Wareneingang, Lagerung, Kommissionierung und Bereitstellung liefern dabei das Grundgerüst für das Hallenlayout.

Neben diesen Hauptprozessen muss zusätzlich eine Checkliste bezüglich der Nebenprozesse sowie sonstiger Funktionsflächen abgearbeitet werden: Bestehen ausreichend Pufferflächen? Wie werden Randsortimente oder Werbemittel abgewickelt? Wie sind die Ladestationen organisiert? etc. Die Checkliste muss kontinuierlich mit den operativ verantwortlichen Mitarbeitern

abgestimmt werden, um sämtliche Teilaspekte angemessen zu berücksichtigen.

Durch die Planung des Hallenkonzeptes werden insbesondere folgende Bereiche festgelegt:

1. Bauliche Anforderungen an den Hallenkörper (Stützrastrer, Brandschutzabschnitte, Tore etc.)
2. Definition Warenein- und -ausgang incl. Positionierung der Bereitstellung und Verladung
3. Verkehrsfluss um die Halle.



INNOWATECH
HyClean plus Concept

Umweltschonende
Desinfektion bei der
Getränkeherstellung

Beratung und Referenzen:
INNOWATECH GmbH
72186 Empfingen
Tel. +49 (0) 7455 97 37 47-0
info@innowatech.de
www.innowatech.de



Phase 3: Konzeptentwicklung – Hofflächenorganisation

Erfahrungsgemäß liegt an dieser Stelle häufig die Gefahr, dass nicht zu Ende geplant wird. Nach der Dimensionierung und Planung der Halle erscheint die Frei- und Hofflächenorganisation häufig als Randthema, das sich in der operativen Umsetzung „von selbst erledigt“. Dieser Fehler sollte auf jeden Fall vermieden werden, indem auch für die Hofabwicklung ein Daten- und

Mengengerüst erarbeitet und eingeplant wird. Eine fundierte Analyse der Hofabläufe beinhaltet die Verladeorganisation und das Verladezeitfenster von eigenen Touren und Selbstabholern, die Konzipierung effizienter Sortierprozesse in Verbindung mit der ablaufoptimalen Lagerung des Leergutes, die Dimensionierung von Abstellflächen für Fahrzeuge sowie die Berücksichtigung von sonstigen Funktionsflächen für z. B. Veranstaltungsabwicklung. Auch an dieser Stelle ist das kontinuierliche Führen einer Checkliste für alle zu verplanenden Bereiche und Funktion zu empfehlen, um Planungsfehler auszuschließen.

Mit Abschluss dieser Phase steht das Gesamtkonzept. Folgende Bereiche müssen damit klar definiert sein:

1. Verkehrsfluss und Verladepositionen
2. Stau- und Abstellzonen für Fahrzeuge
3. Dimensionierung Leergut und Organisation Leergutprozesse
4. Keine offenen Punkte auf der Checkliste für sonstige Prozesse und Bereiche.

Phase 4: Feinkonzept und Umsetzung

Last but not least müssen die geplanten Einrichtungen und Prozesse operationalisiert und für den Umzug organisiert werden. Das heißt die detaillierte und artikelgenaue Erarbeitung einer Sortimentsplatzierung, Prüfung und Definition von Auswirkungen auf z. B. das Bestellverhalten, rechtzeitige Beschreibung und Schulung der zukünftigen Prozesse sowie Erarbeitung einer Schichteinteilung etc.

Fazit

Die Planung ist ein langwieriger und teilweise schwieriger Prozess. Es gilt, immer mehrere Anforderungen von verschiedenen Seiten zu bedienen. Sinnvolle und ablaufoptimierende Investitionen, modulare Erweiterbarkeit, eine mögliche Nachverwertung und nicht zuletzt auch Ansprüche an die Ästhetik und Repräsentativität.

Das alles unter einen Hut zu bekommen, ist zugegebenermaßen nicht einfach, aber die Mühe wert. Denn das Ergebnis ist ein aus Unternehmenssicht optimal und vor allen Dingen individuell auf die eigenen Anforderungen angepasstes Logistikzentrum.

Alles in allem führt das nicht nur zu effizienteren Abläufen, sondern auch zu zufriedeneren und damit motivierteren Mitarbeitern. □