

DIE PLANUNG EINES NEUEN LOGISTIKZENTRUMS

Gute Planung & spitzer Bleistift



Investition in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Einem Großteil der Standorte der Getränkebranche ist deutlich anzusehen, dass sie historisch gewachsen sind und nach jeweiligem Bedarf und Möglichkeiten erweitert wurden. Das führt zu Rahmenbedingungen, welche häufig Prozessnachteile erzwingen. Lange und dadurch teure Wege, sich gegenseitig behindernde Verkehrsströme, unübersichtliche Strukturen und zu wenige bzw. zu wenig bedarfsgerechte Stellplätze usw. – um nur einen kleinen Teil zu nennen. Das Investitionsvolumen für einen neuen Standort ist beachtlich und schreckt somit leicht ab. Ergibt aber eine gründliche Analyse, dass die vorhandenen Prozessnachteile mehr Zusatzkosten verursachen als ein neues und damit optimiertes Logistikzentrum, ist es Zeit, den alten Zopf abzuschneiden.

von Dipl.-Vw. LARS MEIER und SVEN-CARSTEN RECH, Schulte, Bender & Partner, Münster

Analyse der Ist-Situation

Um die Chancen, die solch ein Schritt mit sich bringt, vollständig zu nutzen, ist eine gründliche Analyse der Ist-Situation und der Wachstumsszenarien unabdingbar. An bestehenden Strukturen festzuhalten oder sich an ihnen zu orientieren, führt aber nur selten zu grundlegenden Verbesserungen. Daher sollten zur Ausschöpfung aller Potenziale folgende Fragen im Vorfeld gründlich analysiert werden:

- ▶ Welcher Standort ist für das neue Logistikzentrum wirklich optimal? Hierbei sind nicht nur die Straßenentfernungen zu Kunden, Verkehrsanbindungen und ihre Zuverlässigkeit sowie die Lärmschutzvorgaben relevant sondern alle Faktoren, die jetzt und in Zukunft Einfluss auf die Produktivität und die Kosten nehmen können. Das günstige Grundstück in der Nähe ist manchmal die einfachere, aber langfristig teurere Lösung.

- ▶ Welche Unternehmensentwicklung – abgeschätzt für die nächsten zehn Jahre – in Bezug auf Sortiment, Absatzsteigerungen und eventuelle neue Leistungsangebote (Leergut-sortierung, Display-Packing, vorgeschobene Rampen usw.) soll der neue Standort bewältigen können?
- ▶ Welche Lager-/Lade- und Fahrzeugtechniken sollen dort angewandt bzw. künftig möglich sein?
- ▶ Sind mehrere kleinere Standorte vorhanden, sollte geprüft werden, in wie weit bei einer Zusammenlegung die Synergieeffekte eines optimierten größeren Standortes die Kosten weiterer Anfahrtswege überkompensieren. In diesem Fall ist auch eine Sensitivitätsanalyse sinnvoll, die mit erwarteten Kostensteigerungen in Transport und Lager auf der Zeitachse die Effekte aufzeigt.
- ▶ Welche aktuellen Wettbewerbsnachteile sollen mit dem neuen Standort ausgemerzt werden bzw. welche Wettbewerbsvorteile können dadurch erschlossen werden? So werden z. B. in manchen Regionen von der öffentlichen Hand Lieferanten bevorzugt, die mit einem Standort in der Region vertreten sind.

Planung und Konzeption

Nach den Erfahrungen der Unternehmensberater von Schulte Bender & Partner sollte die Planung in folgende Bereiche unterteilt werden.

1. **Projektvorbereitung: Datenaufbereitung und strategische Planung**
Zum einen gehört hierzu die genaue Analyse der Ist-Prozesse hinsichtlich Rahmenbedingungen, Mengen

(-schwankungen), Kosten und Strukturen. Zum anderen aber auch der Blick in die Zukunft. Welche Veränderungen (von-bis) werden erwartet, die Nutzung welcher zusätzlichen Wertschöpfungspotenziale ist denkbar und damit zu berücksichtigen.

Vollständig gedanklich losgelöst von der aktuellen Situation sollte dann der optimale Ablauf und Warenstrom geplant werden. Dieser muss sowohl für ruhige Zeiten als auch für die Hochsaison ein effektives Arbeiten ermöglichen und an die künftigen Erfordernisse flexibel anpassbar bzw. erweiterbar sein. „Erweiterbar“ ist hier der Schlüsselbegriff, denn die Flächen und der Hallenkörper müssen nicht gleich zu Beginn auf die – für in zehn Jahren erwarteten – Mengen ausgelegt sein, sofern eine modulare Erweiterbarkeit berücksichtigt worden ist.

Wesentlich in dieser Phase ist die Aufstellung einer 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 für das Logistikzentrum im Unternehmen errechnet. Daraufhin erfolgt 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
- ▶ Anforderungen an die Erweiterungsoptionen
- ▶ Notwendiges Budget für das Logistikzentrum

2. Konzepterstellung:

Grundstücksauswertung

Ziel der ersten Phase ist die Schaffung eines Konzeptentwurfs, der sich an den Gegebenheiten des Grundstückes orientiert und die Grundlage für die weiteren Phasen bildet. Für diese Phase ist ein konkretes Grundstück Voraussetzung, da die Grundstücksgegebenheiten wesentliche Rahmenbedingungen für das Konzept festsetzen:

- ▶ Welche Straßenanbindungen können als Ein- und Ausfahrten genutzt werden?
- ▶ Sind/werden benachbarte Grundstücke frei, die für die Erweiterungsoptionen relevant sind?
- ▶ Bestehen Gefälle, welche für Rampen bzw. die Entwässerung genutzt werden können?
- ▶ Welche gesetzlichen Vorgaben müssen berücksichtigt werden (Lärmschutz, Bebauungsrichtlinien, insbesondere Abstände zu Nachbargrundstücken, Grünflächenanteile, ...)?

Sind diese und weitere Fragen zum Grundstück geklärt und ist die Wachstumsrichtung festgelegt, so reduziert dies die Anzahl der möglichen Szenarien für den Standort und damit auch für die Größe der Halle und die Gestaltung der Hoffläche erheblich. Das Ergebnis dieser Phase umfasst damit Folgendes:

- ▶ Positionierung und ungefähre Größe der Halle
- ▶ Erweiterungsrichtung(en)
- ▶ Freiflächengrobplanung hinsichtlich benötigter Verkehrsflächen und der Berechnung verbleibender Funktionsflächen (Leergut, Ladezonen usw.)
- ▶ Grobeinschätzung der Standortkapazität
- ▶ Entscheidung, ob das Grundstück operativ und strategisch für das Vorhaben geeignet ist bzw. ob andere Grundstücke oder Optionen in Erwägung zu ziehen sind.

3. Konzepterstellung: Hallenlayout

„Form follows function“ lautet hier das Prinzip. Das bedeutet, es wird zuerst anhand der geplanten Sortimente, Absätze und dem daraus resultierenden Lagerkapazitätsbedarf und den geplanten Prozessen ein optimiertes „Lagerinneres“ entworfen. Die Wachstumsszenarien für die nächsten 4–6 Jahre sollten in diese Basisplanung einfließen. Daraus resultieren die Form und weitere wesentliche Eigenschaften des Hallenkörpers, wie Stützraster, Tore, Brandschutzabschnitte, Bauhöhe etc.

Ein essentieller, in diesem Planungsstadium aber oft noch vernachlässigter Konzeptteil ist die Abstimmung der Hallen- auf die Hofprozesse. Nur wenn diese optimal auf einander abgestimmt sind, funktionieren die Abläufe später reibungslos. Hierzu gehört auch die benötigten Anteile an relevanten Lagertechniken (wie Kommissioniertunnel, Durchlaufregale, Palettenregale, Kistenrollbahnen, Blocklager in Einzel- oder Doppelreihen) festzulegen und prozessoptimiert im Layout zu platzieren. Auch vermeintlich nebensächliche Aspekte, wie die Inventarlagerung und Instandsetzung, die Lagerung der Werbemittel, ausreichende Pufferflächen für den WE, geeignete Stellplätze für Ladestationen der batteriebetriebenen FFZ u.v.m. sind zu berücksichtigen.

Um die Praxisnähe der Planung zu gewährleisten ist eine enge Abstimmung zwischen den Planern und den Führungskräften aus dem operativen Bereich unerlässlich.

Am Ende dieser Phase sind folgende Punkte beschlossen:

- ▶ 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 ...)

4. Konzeptentwicklung: Hofflächenorganisation

Dieses häufige Stiefkind der Planung ist nicht weniger entscheidend für den Erfolg des Konzeptes als die anderen Bereiche. Hier gilt neben „form follows function“ auch „form follows timetable“. Bevor also die Funktionsflächen dimensioniert und positioniert werden können, muss zuvor die genaue Planung der Hofprozesse und der zeitlichen Abläufe über den ganzen Tag hinweg abgeschlossen sein. Wie im Bereich des Hallenlayouts ist auch hier die Berücksichtigung der Mengengerüste und anderer relevanter Daten von entscheidender Bedeutung. Die enge Abstimmung mit den operativen Führungskräften und die Verwendung von Checklisten helfen, alle relevanten Anforderungen zu berücksichtigen und Planungsfehler zu vermeiden. Mit der Verabschiedung folgender Punkte ist das Gesamtkonzept fertig:

- ▶ Ladepositionen, Verkehrsflächen und Verkehrsfluss inkl. Terminierung
- ▶ Wartebereiche und Stellplätze für Fahrzeuge
- ▶ Dimensionierung und Positionierung der Leergutabwicklung

5. Feinkonzept:

Umsetzungsplanung

Das Feinkonzept beinhaltet die genaue Planung des Lagers und des Umzuges und der Vorbereitungen hierzu. Die Sortimentsplatzierung bis auf den einzelnen Artikel inkl. 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. Aber auch die Einbindung des neuen Logistikzentrums in die vorhandene IT-Architektur ist ein gewissenhaft zu planender Punkt. Ein Sachverhalt, der in der Umsetzungsplanung übersehen wird, führt schnell zu erheblichen Verzögerungen und vermeidbaren Mehrkosten.

Fazit

Die Planung eines neuen Logistikzentrums ist ein aufwendiges und auch 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 doch auch repräsentativ sein, es soll möglichst modern ausgestattet und doch budgetschonend sein.

Daher sind bei einer solchen Planung natürlich viele gute Ideen und 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.

MEHR INFORMATIONEN
www.sbp.biz

Mit der Realisierung eines vollautomatischen Kompaktlagers hat SSI Schäfer als Generalunternehmer für den Getränkehersteller Gerolsteiner eine der modernsten Logistiklösungen in der Getränkeindustrie realisiert.



Bild: SSI Schäfer