

Erfolgreich am alten Standort

LOGISTIKTUNING Wie Getränkefachhändler auch ohne neues Logistikzentrum Großes bewegen können

Der Getränkemarkt für den Fachgroßhändler ist weitgehend aufgeteilt. Newcomer am Markt sind die absolute Ausnahme. Bewegungen entstehen in der Regel durch Übernahmen bzw. Geschäftsaufgaben. Der Fokus der Marktteilnehmer liegt daher auf der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Verteidigung der eigenen Absätze. Dies ist aber kein statischer Prozess - die bestehenden Logistikstrukturen gut zu bewältigen reicht schon lange nicht mehr -, sondern ein differenzierter Mechanismus aus hervorragender Servicequalität, Konzentration auf die leistungsstarken Kernkompetenzen, Absicherung durch auf die Kundenwünsche getaktete Dienstleistungsstrategien und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in den eigenen Prozessen.

Im Vorteil ist, wer sich ein neues Logistikzentrum auf der grünen Wiese leisten kann. In der Regel ist der Getränkefachgroßhändler jedoch an den vorhandenen Standort gebunden und sollte hier seine Stärken und Kompetenzen bündeln. Die erfolgreiche Logistik liefert wettbewerbsfähig, richtig/vollständig und pünktlich. Alle Prozesse müssen auf dieses Ziel ausgerichtet sein und gleich-

zeitig flexibel an neue Anforderungen angepasst werden können. Und an dieser Stelle kristallisiert sich die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens - an der Fähigkeit, auch kleinen Strategie- oder Marktänderungen flexibel zu begegnen und die Logistik auf die Anforderungen zu tunen.

Synchronisation von Vertrieb und Logistik

Der Vertrieb kann entscheidenden Einfluss auf die Logistikprozesse nehmen. Durch Beeinflussung des Bestelleingangs - auch kleine Schritte können hier einen entscheidenden Hebel entfalten - können die Prozesse im Lager deutlich verbessert werden.

- Der Bestelleingang ist entscheidend für die Priorisierung von Aufträgen und damit bestimmend für die Arbeitsauslastung der Kommissionierer und Staplerfahrer sowie die Schichtenteilung.
- Einen großen Produktivitätshelber in der Kommissionierung haben Pickgrößen. Auch kleine Verbesserungen bei der Quote für Säulenkommissionierung lohnen den Aufwand. Insbesondere bei eigenen Märkten kann dieses Potenzial beeinflusst werden.



Bei richtiger Organisation können Fachhändler auch ohne maßgeschneidertes Logistikzentrum wettbewerbsfähig sein.

- Ein planbarer Auftragsengang ermöglicht weiterhin eine bedarfsgerechte Schichtenteilung mit allen Vorteilen der Vermeidung von Engpasssituationen, bedarfsgerechtem Geräteeinsatz und gleichmäßigem Personaleinsatz.

Die Erkenntnis, dass optimierte Bestände nicht nur die Kapitalbindung reduzieren, sondern auch helfen, Out-of-Stock-Situationen

zu vermeiden, ist in vielen Unternehmen bereits geübte Praxis. Durch individuelle Prognoseverfahren in Verbindung mit saisonalen Abverkäufen und bedarfsgerecht hinterlegten Bestellkennzahlen wird dem Disponenten von EDV-System ein Großteil der Routinebestellungen abgenommen bzw. automatisiert vorgeschlagen. Der Beschaffungsdisponent konzentriert sich dementsprechend auf die nicht bzw. schwer abbildbaren Anforderungen wie Aktionsplanung, kurzfristige wetterbedingte Spitzen und Sonderartikel.

noch deutliche Reserven mobilisiert werden:

- Einsatz integrierter Rollbahnen in Teilbereichen von Regalreihen zur optimierten Kommissionierung von Kleingebinden etc.
- Integrierte Fachbodentechnik zur Steigerung der Potenziale zur Artikelaufnahme (u.a. auch im Materialbereich sinnvoll)
- Reduzierung der Gangbreiten in Verbindung mit aktuellen Entwicklungen in der Flurförderzeugtechnik
- Feintuning durch Halbtraverseneinsatz zur Steigerung der

Durch Synchronisation mit der Lagerverwaltung und ggfs. auch mit der Disposition können jedoch noch weitere Potenziale erschlossen werden:

- Durch exakte Kenntnis der Bestände und „eintreffender“ Bestände können Pufferflächen und Kapazitäten z.B. in Durchlaufregalen für den Wareneingang optimal verwaltet werden.
- Das „Drehen“ von Blöcken kann optimiert und vorausschauend geplant werden.
- Mehrere Artikel können zur Optimierung der Lagerkapazität gemeinsam flexible Lagerplätze/Blockreihen nutzen.
- Durch wöchentliche Bedarfsplanungen kann der Einsatz des Beschaffungsfuhrparks optimiert und geglättet werden und der Distributionsfuhrpark für Spät- bzw. Nachtabholungen eingesetzt werden.

Wettbewerbsfähige Unternehmen unterziehen alle Bereiche und somit auch die Lagertechnik bzw. die Lagersysteme diesem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Anforderungen können in Abhängigkeit von Vertriebsschiene, Gebinde/Sortiment und Absatzmenge extrem vielfältig sein. In unseren Projekten haben wir sowohl „techniklos“ organisierte ebenerdige Kommissionierzonen, die täglich neu aufgefüllt werden als auch separate Regallagerbereiche konzipiert, in dem C-Sortimente bzw. nicht stapelbare Sortimente gelagert und A-Sortimente für die Kommissionierung gedoppelt werden.

In vielen Bereichen/Unternehmen unverzichtbar ist daher das Palettenregal: „Altes“ muss nicht immer ineffizient sein. Als klassischer Bestandteil eines jeden Getränklagers mit Einsatz für die Kommissionierung sowie Lagerung im B/C-Artikel-Bereich ist diese Technik auch heute noch effizient. Es können jedoch auch

- Kommissionierplätze
- Erschließung der zweiten Kommissioniererebene

Bei hohen Kommissionieranteilen bzw. -mengen entstehen im Regallager bzw. in der ebenerdigen Kommissionierzone jedoch schnell Ablaufnachteile durch den erhöhten Nachschubaufwand. Eine bewährte Technik sind hier die Schnelldreherbahnen bzw. Durchlaufregale. Der Einsatz kann auf viele Funktionsbereiche unternehmensindividuell angepasst werden:

- Einlagerpuffer für das Kommissionierlager, die Palettenposition im DLR kann vom LVS durch Verfolgung der Ein- und Auslagerprozesse bestimmt werden.
- Übergabepunkt für Nachschub aus dem Blocklager für die Kommissionierung
- Flexibler Lagerort für Bestellschubspitzen oder Saisonartikel
- Lagerort für nicht stapelbare Paletten, z.B. Elopak
- Ggf. Nutzung zur Tourenbereitstellung

Insbesondere die Kombination von Kommissionierzonen in den ebenerdigen Kanälen und Lagerorte für Elo- und Tetrapak-Paletten in den oberen Kanälen bietet erhebliche Produktivitätsvorteile bei gleichzeitig optimaler Flächen- und Raumnutzung.

Schichtenteilung und Personalorganisation

Die Kapazitätsgrenze eines Standortes ist nicht allein durch Größe und Personalressourcen determiniert, sondern auch über den Zeitraum, in dem die Ressourcen genutzt werden können. Fast alle Prozesse lassen sich effizienter abwickeln, wenn die Anzahl der Mitarbeiter und die zur Verfügung stehenden Verkehrswege sich im Einklang befinden. Wenn sechs Kommissionierer gleichzeitig A-Artikel auf den Schnelldreherbahnen kommissio-

nieren wollen, kann der Output auch durch den Einsatz der sieben- oder achten Aushilfskraft nicht bzw. nur noch unwesentlich gesteigert werden: Die zusätzlichen Ressourcen werden durch Wartezeiten oder Behinderungen „aufgesaugt“.

Ab einer bestimmten Größe sollte ein Lager daher dreischichtig besetzt sein, da sich hierdurch viele Abläufe wesentlich schneller und effizienter gestalten lassen. Das bedeutet nicht, dass alle Schichten gleich besetzt sind oder alle Prozesse zu jedem Zeitpunkt stattfinden, sondern erfordert eine sinnvolle Taktung der Mitarbeiter auf optimierte und entzerrte Prozesse. So sollte der Hauptteil der Kommissionierung möglichst erst nach sinnvoller Touren disposition erfolgen.

In diesem Sinne steht z.B. eine reduzierte Frühschicht für die zweiten Touren und Selbstabholer bereit, während das Hauptteam in einer Mittelschicht organisiert ist und die Spätschicht zeitflexibel für den Kommissionierabschluss verantwortlich ist. Anschließend werden in der Nacht ggfs. der Wareneingang verräumt und alle Kommissionierplätze aufgefüllt, um am Folgetag optimal starten zu können.

Für die genaue Schichtenteilung gibt es kein Patentrezept, da hier die unternehmensindividuellen Strukturen und Abläufe wie Abholeranteil, Verhältnis von Gastronomie- zu Handelskunden,

Auftragsvorlauf, Nachtbeschäftigungspotenziale etc. eine entscheidende Rolle spielen. Kostentechnisch werden die höheren Nachtschichtzulagen häufig schon durch den durch die Doppelnutzung geringeren Geräteinsatz, spätestens aber durch Produktivitätsgewinne überkompensiert.

Fazit: In bestehenden - und bewährten - Unternehmen liegt der Erfolgsfaktor im Detail. Die genaue Kenntnis der eigenen Strukturen und Prozesse sowie die Fähigkeit, diese flexibel auf kleine aber durchaus entscheidende Anforderungsänderungen anzupassen, ist der Schlüssel zur dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit, auch ohne neues Logistikzentrum.

Lars Meier

DER AUTOR



DER AUTOR, Dipl.-Vw. Lars Meier, ist Unternehmensberater bei Schulte Bender & Partner

in Münster und betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche bei der Optimierung der Produktions-, Lager- und Transportlogistik sowie der Auswahl und Einführung der zugehörigen IT-Systeme.

Schulte Bender & Partner zählt als Unternehmensberater für Value Chain Management mit den Schwerpunkten Strategie, Logistik, Produktion, Mitarbeiter und Systemintegration seit mehr als 20 Jahren über 220 Mandanten in Deutschland und anderen Ländern (Österreich, Großbritannien und Polen) zu seinen Kunden.

Kontakt: www.sbp.biz oder Tel. 0251/857 18-0