



Knackpunkt Kommissionierung: Die Kommunikation über den richtigen Platz geht über die Beratungspraxis hinaus.

Foto: Lichtblick GmbH

LAGEROPTIMIERUNG

Barbara Beyer

Die Achillesferse des Unternehmens



Im ersten Teil unserer neuen Serie „Modernes Betriebs- und Büromanagement“ machen wir einen oft vernachlässigten Bereich zum Thema: das Lager. Wer es als Teil der Wertschöpfungskette begreift und optimiert, steigert seine Umsätze. Vorher muss der Unternehmer jedoch eine Basis schaffen.

Wer kennt das nicht: Wenn ich im Haus, im Garten, in der Garage, in meinem E-Mail-Postfach oder auf meinem Schreibtisch nicht aufräume, nimmt binnen kurzer Zeit die Unordnung überhand. Dann finde ich nichts mehr, alles wird stressiger, vielleicht verpasse ich sogar Termine. So macht das Arbeiten keinen Spaß. Und je stärker das Chaos fortgeschritten ist, desto mehr Energie kostet es, um wieder Ordnung herzustellen – und vor allem auch auf Dauer aufrechtzuerhalten.

Wenn die Unordnung immer wiederkehrt

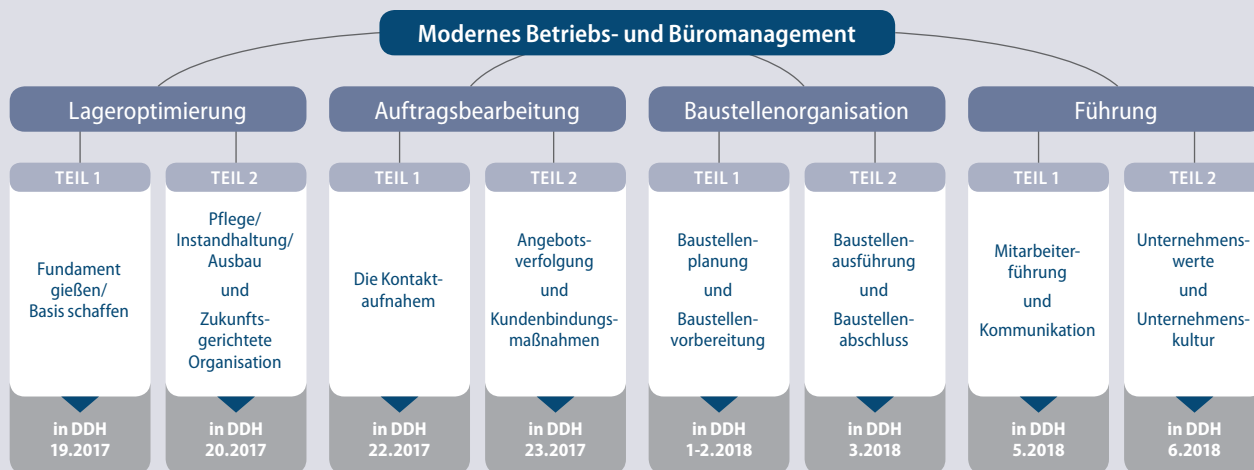
In der Tat erfordert es Aufwand, eine einmal hergestellte Ordnung zu halten. Damit das Chaos sich nicht erneut einstellt, braucht es ein System, das heißt Strukturen und aufgesetzte Regeln, die eingehalten werden müssen. Das ist mühsam, aber es führt kein Weg daran vorbei. Übertragen wir das Ganze einmal auf die Lagersituation in vielen Betrieben, so schlummert hier ein ungeahntes Potenzial. Nicht nur, dass eine gute Lagerführung eine spürbare Entlastung für den

Chef bedeutet, auch für die Mitarbeiter bedeutet es entspannteres Arbeiten. Suchzeiten werden drastisch reduziert, Produktivität durch weniger Stillstände gesteigert, Kosten durch pfleglicheren Umgang mit Betriebsmitteln gespart – und zu guter Letzt steht eine Steigerung der Attraktivität bei Kunden, Lieferanten und neuen Mitarbeitern.

Doch in vielen Betrieben ist das leider Wunschdenken. Denn für die Ordnung im Lager muss die Mehrheit der Mitarbeiter – und auch wir selbst – Rahmenbedingungen beachten und befolgen. Meist hat

Mit unserer achteiligen Serie „Modernes Betriebs- und Büromanagement“ geben wir konkrete Anregungen, wie Sie Ihre betrieblichen Strukturen systematisch verbessern können. Autorin Barbara Beyer schreibt direkt aus der Beratungspraxis und kennt die Branche. Sie ist selbstständige Betriebsberaterin, Ge-

sellschafterin eines Dachdeckerbetriebs und führt regelmäßig Workshops zum Thema durch, unter anderem in Eslohe, für den Landesverband Rheinland-Pfalz und in der Braas Akademie. Sie haben Fragen, eine Meinung oder Anregungen? Schreiben Sie uns an betriebsoptimierung@rudolf-mueller.de



das Lager aber keinen hohen Stellenwert und wird eher stiefmütterlich behandelt. Systeme brechen daher schnell wieder zusammen. So kann das Lager zur Achillesferse des Unternehmens werden: Dort wird unnötig Geld versenkt, werden sogar Wertschöpfungsprozesse gefährdet. Deswegen sollten Unternehmen genau hinschauen sich entschlossen dafür einsetzen, dass das System konsequent und kontinuierlich umgesetzt wird. Wenn es um das Lager in unseren Betrieben geht, lassen sich drei Ebenen identifizieren, die ich gerne näher erläutern möchte.

Ebene 1: Fundament gießen/Basis schaffen

Auf dieser Ebene befinden sich die Betriebe, die ein- bis zweimal pro Jahr regelmäßige Aufräumaktionen durchführen, aber mit dem Aufrechterhalten der Ordnung will es noch nicht so richtig klappen. Jedes Mal wird erneut ein nahezu verzweifelter Versuch gestartet, Ordnung zu schaffen. Doch die ist nur von kurzer Dauer. Was läuft hier verkehrt? Wahrscheinlich fehlt die Struktur dahinter und auch die Prozesse, die betroffen sind, sind vermutlich nicht klar. Wer sich nur mit dem kurzfristigen Säubern beschäftigt, sieht sein Lager oft als bloßen Abstellraum, aus

dem Dinge herausgeholt und wieder hineingestellt werden, nicht als *System in seiner Wertschöpfungskette*. Doch ohne Klarheit darüber wird es immer wieder zum Einreißen der Ordnung kommen, zu Stress und Auseinandersetzungen mit den Mitarbeitern und logischerweise auch zu Frustration beim Chef/Chefin. Deshalb gilt für alle, die auf dieser Ebene stehen: erst einmal das „Fundament“ des Lagers planen und sich Gedanken darüber machen, was man damit eigentlich erreichen will. Beantworten Sie doch einmal für sich die nachstehenden Fragen.

Verschwendung beobachten

Haben Sie Ihren Betriebsablauf (beim Beladen, bei der Rückkehr von der Baustelle, bei der Baustellenbesprechung, bei der Baustellenvorbereitung) schon einmal genau beobachtet? Also nicht sofort reagiert, sondern einfach nur erfasst? Und haben Sie Nachstehendes dabei gesehen?

- Welche Wege waren umsonst?
- Wo, wann und wie lange hat ein Mitarbeiter etwas gesucht?
- Bei welchen Gelegenheiten haben Mitarbeiter auf wen oder was gewartet? Wie lange? Und warum?
- Welche Maschinen funktionierten immer wieder nicht?

- Wo kommt es ständig zu Rückfragen?
- Was verschlingt die meiste Zeit?

Mitarbeiter einbinden

Oder haben Sie schon einmal einen Ihrer Mitarbeiter gebeten, einfach nur zu beobachten und Ihnen dann zurückzumelden, wo er überall „Verschwendung“ gesehen hat?

- Und wie sehen das eigentlich Ihre Mitarbeiter? Bemerken sie es überhaupt?
- Oder haben sie gar kein Gespür dafür, ist es gar kein Problem für sie?
- Wenn das so ist, warum sollten sie es verändern? Wo kein Schmerz, da keine Not zur Veränderung!

Anzeige



**Einstecken,
anschießen,
fertig!**

Der Dichtlippen-
Gully für die
Dachsanierung

www.dach24.com

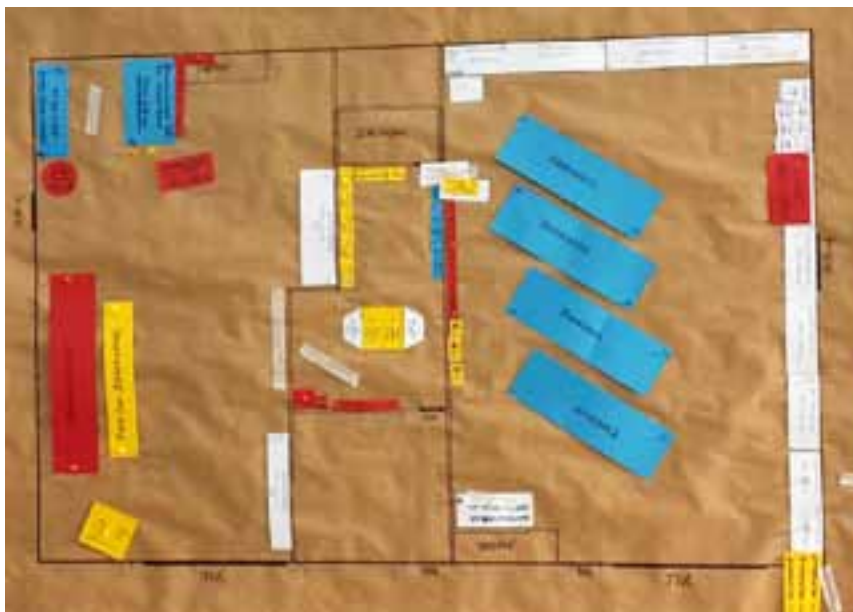


Foto: Barbara Beyer



Foto: Lichtblick GmbH

Worüber reden wir eigentlich? Am Anfang steht häufig ein Plan, um ganz konkret zu verstehen, was im Lager passiert.

Ein wesentliches Prinzip, auch bei großen Teilen: Jedes bekommt seinen Platz.

Wecken Sie also zunächst einmal mit ganz konkreten Beispielen das Bewusstsein Ihrer Mitarbeiter und beziehen Sie sie dann in die Ideenfindung mit ein. Übertragen Sie ihnen von Beginn an die Verantwortung, mit zu planen, zu denken und zu handeln.

Zum Lager Klarheit schaffen

Machen Sie sich deutlich, was das Lager überhaupt für Sie bedeutet: Ist es nur ein Abstellraum oder ist es Teil Ihrer Prozesse, Ihrer Wertschöpfungskette? Werden Sie sich darüber klar, was alles mit dem Lager zusammenhängt bzw. was Sie damit in Zusammenhang bringen sollten.

- Können Sie beschreiben, wie Ware dem Lager zu- und abgeführt wird?

- Was sind Sie bereit zu investieren – an Zeit, Geld und Ressourcen?
- Was muss verändert werden, um vor allem Ihren Hauptumsatzträgern gerecht zu werden?
- Wie ist der Ablauf, wenn Ware vom Lieferanten zu Ihnen ans Lager geliefert wird, und wie, wenn sie direkt an die Baustelle geht?
- Woran sonst müssen Sie denken: Arbeitssicherheit – Schnelldreher – Platz – Instandsetzung – Retouren – Kommission ...?
- Denken Sie auch an die Zukunft: Welche Bereiche wollen Sie ausbauen, welche Belieferungsprozesse eventuell verändern?
- Und denken Sie an das Thema Schulung: dass Sie die Mitarbeiter entspre-

chend ausbilden, das Lager zu verstehen und es als Teil des Wertschöpfungsprozesses zu nutzen.

Zusammenfassung:

Auf der Ebene 1 beschäftigen wir uns vor allem mit der Struktur und dem Prozess der Lagerhandhabung!

Meine Empfehlung:

- Nehmen Sie sich einmal richtig Zeit und überdenken Sie diese eigene Baustelle, so wie Sie Ihre wertschöpfenden Baustellen für Ihren Kunden planen. Auch Ihr Lager hat ein hohes Wertschöpfungspotenzial!
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter so bald wie möglich mit ein, das ist ein großer Schlüssel zum Erfolg. //

Suchbegriffe online: www.ddh.de

Betriebsführung

Be-

triebsaufbau



Autorin

Barbara Beyer ist Organisationscoach, Personalentwicklerin und selbstständige Betriebsberaterin für Dachdeckerbetriebe. Sie ist zudem Gesellschafterin des Dachdeckerbetriebs Bauer Bedachungen aus Lai-

Und so geht es weiter

In der nächsten Folge vertiefen wir die Lageroptimierung und befassen uns mit den Ebenen 2 (Pflege/Instandhaltung/Ausbau) und 3 (zukunftsgerichtete Organisation): Wie geht man vor, wenn eine Grundstruktur vorhanden ist, der Chef diese aber immer wieder anschieben muss? Wie erreicht man die letzten 20% an Potenzial, wenn ein gut funktionierendes System vorhanden ist? Welche Rolle spielen Technologie und Digitalisierung? Dazu mehr in DDH 20.2017. //