



Foto: Lichtblick GmbH

Faktor Mitarbeiter: Für ein funktionierendes Lager darf es nicht immer auf den Chef als „Motor“ ankommen. Erst wenn die Mitarbeiter das System tragen und kontinuierlich verbessern, kann sich der Unternehmer mit dem Lager der Zukunft befassen.

## LAGEROPTIMIERUNG

Barbara Beyer

# Das System etablieren – und entwickeln



Im zweiten Teil unserer Serie „Modernes Betriebs- und Büromanagement“ vertiefen wir das Thema Lageroptimierung. Wir sprechen über die wichtige Rolle der Mitarbeiter im Prozess und zeigen, welche Zutaten zum Lager der Zukunft gehören.

Im ersten Beitrag zum Thema Lageroptimierung (siehe DDH 19.2017) haben wir über die Bedeutung des Lagers als Teil der Wertschöpfungskette gesprochen und die Aufgaben für Betriebe formuliert, die sich auf der ersten Ebene befinden. Diese Betriebe führen ein- bis zweimal pro Jahr regelmäßige Aufräumaktionen durch. Für sie geht es vor allem darum, Abläufe und Strukturen genau zu beobachten und zu analysieren. Dieser Beitrag befasst sich mit Betrieben auf der zweiten und dritten Ebene.

### Ebene 2: Pflege/Instandhaltung/Ausbau

Auf Ebene 2 sind diejenigen angekommen, die Ebene 1 gut durchlebt, eine

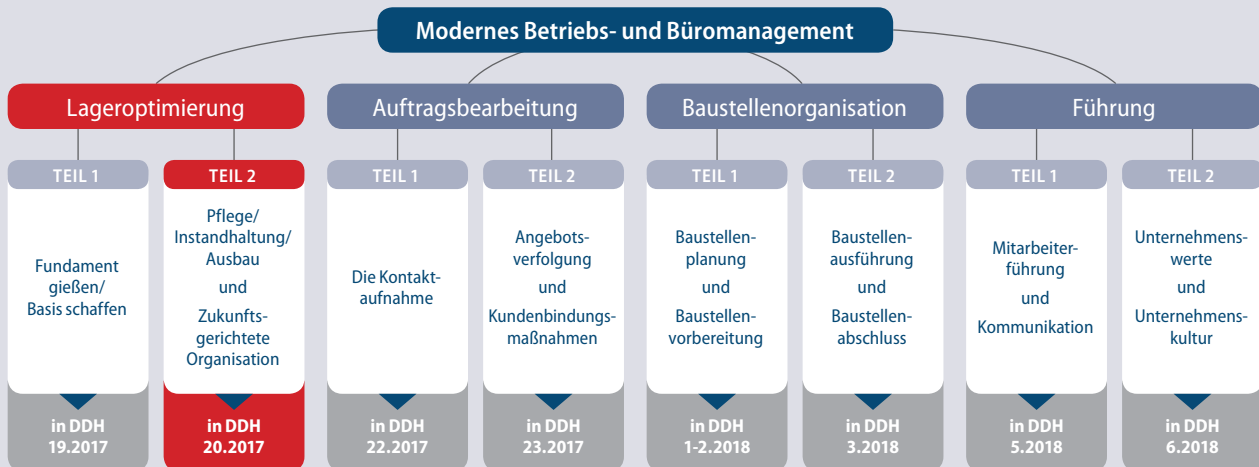
funktionierende Struktur aufgebaut, diverse Prozesse angepasst und ein gutes Fundament geschaffen haben. Ermüdend ist jedoch, dass es immer noch so scheint, als sei nur der Chef der Motor des Ganzen – wenn es ganz gut läuft, vielleicht auch noch ein oder zwei Mitarbeiter. Immer wieder muss angeschoben und mit neuen Regeln „gegengesteuert“ werden, um Ordnung zu halten. Ohne diesen permanenten Antrieb droht die Struktur schon wieder zusammenzubrechen. Dabei wünscht man sich so sehr, dass Ordnunghalten in Routine übergeht! Erschwerend kommt hinzu, dass das Ganze nun zu stagnieren scheint. Es gibt keine weiteren Vorschläge, keine kontinuierliche Verbesserung. Der Status quo

wird scheinbar von den meisten als gegeben hingenommen, es wird nicht hinterfragt, ob noch das eine oder andere herauszuholen ist.

Auf dieser Ebene geht es also nicht mehr um die Veränderung der Strukturen und Prozesse, sondern vielmehr darum, am *Verhalten der Mitarbeiter* zu arbeiten und damit eine Veränderung im System herbeizuführen. Hier sind ganz andere Fragen zu stellen:

- Was sollte am bestehenden System verändert werden?
- Was sollten, was können Sie tun, um Ihre Mitarbeiter stärker zu motivieren?
- Wie können Sie besser kommunizieren, sodass es auch bei den Mitarbeitern ankommt?

Mit unserer achteiligen Serie „Modernes Betriebs- und Büromanagement“ geben wir konkrete Anregungen, wie Sie Ihre betrieblichen Strukturen systematisch verbessern können. Sie haben Fragen, eine Meinung oder Anregungen? Schreiben Sie uns an [betriebsoptimierung@rudolf-mueller.de](mailto:betriebsoptimierung@rudolf-mueller.de)



- Wie können sich Ihre Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einlassen?
- Wie schaffen Sie es, dass Ihre Mitarbeiter verstehen, warum Ihnen das wichtig ist?
- Wie bekommen Sie es hin, dass Ihre Mitarbeiter nicht nur auf Anweisung handeln, sondern selbst ihre Vorteile im System erkennen?

Hier sind wir bei einer Führungsaufgabe. Fragen Sie sich, wie Sie als Chef/Chefin Ihre Führungsstärke am besten einsetzen können, um Ihre Mitarbeiter mit in die Verantwortung zu nehmen, das System aus eigenen Stücken am Laufen zu halten.

Zusammenfassung: Auf Ebene 2 beschäftigen wir uns vor allem mit dem *System* und den *Menschen im Prozess*.

## Meine Empfehlung für Ebene 2

- Beschreiben Sie einmal, was schon recht gut läuft und beibehalten werden sollte. Was sollte unbedingt unterlassen werden – und warum? Womit und auf welche Weise sollte begonnen werden?
- Beschreiben Sie Ihren Mitarbeitern die aktuelle Situation und erklären Sie, welches Ziel Sie haben und warum Sie das erreichen möchten.
- Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Pflicht, selbst einmal zu beschreiben, wie er/sie sich

persönlich und im Team in weitere Verbesserungen einbringen möchte und was er/sie dafür braucht!

- Geben Sie einmal pro Quartal, noch besser einmal pro Monat, einem Mitarbeiter die Rolle des Beobachters (auf der Baustelle, beim Be- und Entladen der Lkws) mit der Verpflichtung zurückzumelden, was gesehen wurde. Dabei darf es nicht um Schuldzuweisung gehen, sondern um sachliche Verbesserungsansätze und das Erlernen einer guten Fehlerkultur. So lassen sich Chancen erkennen, wie es besser gehen kann.

## Ebene 3: Zukunftsgerichtete Organisation

Diese Ebene ist meines Erachtens die schwierigste, denn es geht um das Lager der Zukunft. Soweit ich das beobachten kann, sind bisher nur ganz wenige Betriebe dort angekommen. Ich würde mich freuen, diejenigen, die sich dort sehen, kennenzulernen. Denn diese Betriebe sollten unbedingt zusammenkommen. Ich glaube, hier hilft viel Austausch allen weiter.

Worum geht es auf dieser Ebene 3? Hier ist ein gut funktionierendes System vorhanden, Strukturen und Prozesse sind



Foto: Lichtblick GmbH

Die zweite Ebene: Es gibt ein System und feste Zuordnungen – Artikel werden gut gefunden.



Foto: Lichtblick GmbH

Die Kür: In Ebene 3 befassen sich Unternehmer mit Möglichkeiten von Digitalisierung und Automatisierung.

stabil, Mitarbeiter haben Abläufe in ihre Routine übernommen. Man hat die berühmten „80 % plus“ erreicht und weiß: Jetzt kommt die Kür! Bekanntermaßen sind die letzten 20 % ungleich schwerer und aufwendiger zu erreichen. Mit einer einzelnen Aktion gleich 5, 10 oder 15 % Leistungssteigerung und Wertschöpfung zu erzielen, ist dabei nicht möglich. Und doch lohnt es sich, hier zu investieren. Denn es geht um die Zukunftsfähigkeit, um Wettbewerbsvorteile der Zukunft durch Automatisierung und Digitalisierung. Gibt es das Lagersystem, das sich selbst managt? Als Denkanstoß will ich zum Beispiel den Supermarkt der Zukunft nennen, der mich, wenn ich den Laden betrete, genau entlang meiner Einkaufsliste führt. Oder die App, die mir sagt, was ich noch zu Hause im Kühlschrank habe, welche Rezeptvorschläge sich daraus ergeben und was ich noch dazu einkaufen muss.

Betriebe, die auf Ebene 3 angekommen sind, möchten zukunftsfähig sein und dafür innovative Technologien, aber auch innovative Führungskonzepte nutzen. Hier geht es beispielsweise um solche Fragen:

- In welchen Bereichen können Sie durch Automatisierung voraussichtlich die größte Wirkung erzielen?
- Welche Technologien (Digitalisierung, Automatisierung) eignen sich für Ihren Bedarf?

- Wo gibt es dafür Vorbilder, auch in ganz anderen Branchen?
- Welche „verrückten“ Ideen haben Sie selbst schon entwickelt? Gibt es vielleicht Vergleichbares auf dem Markt?
- Welche Netzwerke, welche Verbindungen, welche Plattformen können Sie nutzen, um weiterzukommen? Wer käme für eine Zusammenarbeit infrage?
- Was bedeutet das für Ihre Mitarbeiter und für Ihre Organisation? Wie können Sie sie auf diesem Weg in die Zukunft mitnehmen?

Dazu will ich von einem Beispiel berichten. Vor einigen Wochen kam ich in unsere Apotheke am Ort. Die hatte ich bisher gemieden, denn sie wirkte auf mich ziemlich antiquiert, und ich hatte den Eindruck, dass den Mitarbeitern die Zeit für die Kunden fehlte. Nun war

ich vollkommen überrascht und dachte: „Was um alles in der Welt ist denn hier passiert?!“ Überall gab es Touchscreens, die Medikamente fielen hinter dem Personal in einen Ausgabeschacht und die Bedienung ging zügig. An der Theke waren alle Plätze besetzt, es wurden intensive Beratungsgespräche mit den Kunden geführt.

Ich fragte nach dem Apotheker und er erklärte mir, er hätte früher im IT-Bereich des Maschinenbaus gearbeitet. Spontan nahm er mich mit nach hinten in die Lagerräume und zeigte mir das Hochregallager. Er hatte es sozusagen mit der Firma für Apotheken entwickelt und erläuterte mir die Vorteile. Das Lagerprinzip war auf den ersten Blick „chaotisch“. Es gab keine Rubriken oder festen Stellplätze, doch durch die digitale Steuerung war

## i WO STEHE ICH?

- Das sind die Top-3-Probleme in meinem Lager: ...
- Die Top-3-Probleme in meinem Lager verursachen folgende Kosten pro Jahr: ...
- Die Top-3-Probleme in meinem Lager verschwenden so viel Zeit pro Jahr: ...
- Diese Probleme möchte ich als Erstes in den Griff bekommen: ...
- Die Top-3-Stärken in meinem Team sind: ...
- Die Top-3-Stärken in meinem Lager sind: ...
- Die Top-3-Stärken auf unseren Baustellen sind: ...
- Diese Stärken möchte ich ausbauen: ...

es äußerst effizient. Durch diese Art der Lagerhaltung hatte er ein Vielfaches an Platz gewonnen. Der Abruf von Medikamenten, die Kontrolle von Schnelldrehern und abgelaufenen Medikamenten, automatisierte Nachbestellungen, alles ging schnell und kostengünstig vonstatten. Das Personal hatte mehr Zeit zur Beratung, gleichzeitig kam es kaum noch vor, dass ein gewünschtes Medikament erst für den Kunden bestellt werden musste – fast immer war es am Lager, denn das System denkt sozusagen mit. Ich war vollkommen fasziniert. In meinem Kopf kreisten die Gedanken: Was heißt das für uns Dachdecker? Welche Art von Lager bräuchten wir und welche Vorteile könnte das bringen? Wo lägen die Einsparungen? Wie ist dieses System auf die Bedürfnisse der Dachdeckerbetriebe zu übertragen? Es war glasklar, dass da noch enormes Potenzial zu heben ist.

Doch das kann ein Betrieb alleine kaum schaffen. Wir bewegen uns im Umfeld von Innovationen, im Bereich Industrie 4.0. Für unsere Branche gibt es noch kaum fertige Lösungen. Deshalb heißt es: Augen auf, wachsam und neugierig sein. Sich umschaun, von anderen abschauen und lernen. Ideen für die eigenen Bedürfnisse abwandeln und umformen, eigene Lösungen daraus entwickeln. Dazu braucht es Partner, Kooperationen, Austausch! Nicht nur Partnerbetriebe, die es genauso sehen wie Sie und die an Zusammenarbeit und gemeinsamen Entwicklungen interessiert sind, sondern das wäre auch eine wichtige Aufgabe für die Dachorganisation der Branche.

**Zusammenfassung:** Auf Ebene 3 geht es um Lernen, Weiterentwickeln, Innovation und darum, den Betrieb zukunftsfest aufzustellen.

#### Meine Empfehlung:

- Für diese Ebene brauchen Sie Andersdenker, Querdenker und Mitarbeiter, die diesen Weg mutig und überzeugt mitgehen. Wer könnte in Ihrem Betrieb diese Rolle übernehmen?
- Sie brauchen den Blick über den Teller. Lösungen finden sich vermutlich (noch) nicht in unserer Branche, sondern außerhalb.
- Nehmen Sie sich die Zeit für Exkursionen, Recherche und Austausch. Setzen Sie Ihren Fokus auf die Zukunft, nicht auf das Bestehende.
- Und Sie brauchen dazu Partner. Vernetzen Sie sich mit Betrieben, die ähnlich denken wie Sie und/oder vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Und fordern Sie die Unterstützung Ihrer Innungen/Verbände ein.

#### Lageroptimierung: Wo stehen Sie?

Nun sind Sie dran: Wo sehen Sie sich mit Ihrem Betrieb, wenn Sie diese drei Ebenen betrachten? Oder stehen Sie vielleicht irgendwo dazwischen? Vielleicht ergänzen Sie einfach einmal für sich die Sätze im nebenstehenden Infokasten: Sicher ist: In Ihrem Lager verbirgt sich ein großes Potential. Nutzen Sie es! Übrigens, über Leserbriefe und den Austausch mit Ihnen zu diesem Thema würde ich mich freuen! Schreiben Sie mir:

**betriebsoptimierung@  
rudolf-mueller.de //**

Suchbegriffe online: [www.ddh.de](http://www.ddh.de)

## Büroorganisation Betriebsführung

Betriebsaufbau

Foto: Zübeyde Kopp Fotostudio



#### Autorin

**Barbara Beyer** ist Organisationscoach, Personalentwicklerin und selbstständige Betriebsberaterin für Dachdeckerbetriebe. Sie ist zudem Gesellschafterin des Dachdeckerbetriebs Bauer Bedachungen aus Laichingen ([www.bauer-bedachungen.de](http://www.bauer-bedachungen.de)).

# Hammer Software, Hammer Angebot!



**Aktionszeitraum vom 15. Oktober  
bis 30. November 2017.**

Sichern Sie am besten gleich einen sensationellen Nachlass und die Chance auf eines von 5 topaktuellen Tablets. Gleich anrufen oder E-Mail senden!



**CODEX**  
*Die Dachdecker-Software!*

Telefon: 0 62 36/4 19 80

Fax: 0 62 36/13 32

E-Mail: [info@codex-online.de](mailto:info@codex-online.de)

[www.codex-online.de](http://www.codex-online.de)