

Ordnung wie von selbst

Doris Paulus beschäftigt sich seit Langem mit der Optimierung des Lagerwesens im Schreinerhandwerk. Im folgenden Beitrag beschreibt sie an einem konkreten Beispiel, wie Strukturen im Betrieb geschaffen werden, die sozusagen von selbst für Ordnung sorgen.



„Warum ist es so effizient in Organisation zu investieren? Die Projektleiter staunen ...“

Bei uns funktioniert das Lager einfach nicht! Diesen entnervten Ausruf kennt Peter Schubert in Wetringen sehr gut. Lange genug hat er seiner Mannschaft gepredigt, Ordnung zu halten und das Lager vernünftig zu organisieren. Eines Tages hat er genug davon und nun stehen 24 erwartungsvolle Mitarbeiter vor ihm, seinem Betriebsleiter und mir, um mit einem ungewöhnlichen Projekt den Betrieb neu zu strukturieren.

Was war passiert? In einer Fachzeitschrift hatte Schubert gelesen, wie viel Geld sich mit einem gut strukturierten Lager sparen lässt. So ist in der Branche bekannt, dass ein Mitarbeiter im Schnitt 10–15 % seiner Arbeitszeit für unnötigen Such- und Beschaffungsaufwand aufwendet. Nicht mitgerechnet sind dabei die Suchzeiten, die einer evtl. Beschaffungsfahrt voraus gehen und bei

denen Hermann und Erich und Walter auch noch mitgeholfen haben, das fehlende Teil zu finden. Pro Tag und Mitarbeiter gehen also im Schnitt 48 Minuten (10 %) auf das sinnlose Konto von Such-, Wege- und Beschaffungszeiten.

Gewaltiger Hebeleffekt

Mit einem üblichen Stundensatz von 42 Euro multipliziert gibt das pro Person rund 7200 Euro pro Jahr, die verschwendet werden. Wenn nun ein 16-Mann-Betrieb zwölf Werkstattmitarbeiter hat, so gibt es ein Einsparpotenzial von ca. 86 000 Euro pro Jahr – und zwar jedes Jahr.

Das mag manchem Inhaber bescheiden klingen. Aber der betriebswirtschaftliche Hebel dahinter ist gewaltig. Es stellt sich nämlich die folgende Frage: Wie viel Mehrumsatz muss der Betrieb machen, um diese 86 000 Euro Gewinn

zu erzielen? Unterstellt man einen Betriebsgewinn von drei Prozent vom Umsatz, was schon recht gut ist, ergibt sich folgende Rechnung:

$$(86\,000 / 3) \times 100 = 2,58 \text{ Mio. Euro}$$

Diese 2,58 Mio. Euro zusätzlicher Umsatz müssten allerdings von einem Zusatzbetrieb ohne Kosten umgesetzt werden – das ist nicht menschenmöglich! Deshalb ist es so effizient, in Organisation zu investieren. Betriebswirtschaftlich gesehen sinkt die Kapitalbindung im Lager, der Lagerumschlag erhöht sich, der Pro-Kopf-Rohertrag steigt usw.: Der Zusatzgewinn ist gar nicht zu verhindern.

Organisieren statt anbauen

Auch wer sich angesichts voller Auftragsbücher und Platzmangel in der Werkstatt mit dem Gedanken an einen Anbau beschäftigt, sollte sich überlegen, ob er wirklich sich für die nächsten 30 Jahre verschulden will oder sich nicht einfach besser organisiert und damit die Erweiterung überflüssig macht.

Schritt 1: Strukturen schaffen. Bei der Schubert Innenausbau GmbH wurde permanent zu viel Material bestellt. Da nach dem Abschluss eines Auftrages

Praxistipp

So schätzen Sie Ihr Einsparpotenzial

Machen Sie eine Weile für jede hektische Suche Ihrer Mitarbeiter im Betrieb einen Strich. Zählen Sie die Lieferscheine, die durch Beschaffungsfahrten anfallen. Rechnen Sie für jeden Lieferschein 0,75 h und für jeden Strich 0,5 h und multiplizieren Sie dies mit Ihrem Stundensatz. Ihr Einsparpotenzial durch die Neuorganisation des Lagers beträgt etwa 80 % des ausgerechneten Betrages.

viele Reste einfach im Betrieb eingelagert wurden, kannte niemand den wirklichen Bestand. Die Folge: Die Einkaufskosten waren zu hoch, ebenso wie die Suchzeiten und die Zahl der Beschaffungsfahrten.

Es war von vornherein klar, dass Herr Schubert nicht an »Ordnung machen« interessiert war. Das hatte er selbst oft genug praktiziert. Was er suchte, war eine Struktur, die sich selbst erhält und die automatisch für Ordnung sorgt. Um dies zu erzielen, war es notwendig, die Prozesse (Abläufe) im Bestellwesen grundlegend neu zu definieren und zu optimieren. Das ist Voraussetzung für ein funktionierendes Lager.

Die Mitarbeiter täglich zur Ordnung anzuhalten bringt nicht das gewünschte Ergebnis. Entscheidend ist, die Strukturen so anzulegen, dass *Ordnung ein Ergebnis der Struktur* ist. Dann muss sie nicht täglich eingefordert werden, sondern ist einfach vorhanden.

Ordnung setzt Struktur voraus

Zunächst werden die Bestellabläufe im Betrieb erfasst. Es zeigte sich, dass jeder Projektleiter nach Wunsch bestellt: beim Außendienst, per Fax, telefonisch, im Internet oder per Mail. Die Vielfalt der Vorgänge bei den verschiedenen Lieferanten war nicht nachvollziehbar.

Schritt 1: Strukturen anlegen. Es wurden neue Abläufe definiert und mit allen Beteiligten abgesprochen. Ergebnis: Jeder Projektleiter darf weiterhin telefonisch bestellen, aber er wird anschließend die Bestellung schriftlich erfassen, damit die Abläufe innerbetrieblich nachvollzogen werden können.

Durch Neuorganisation ergeben sich folgende Zuständigkeiten:

Die **Verwaltung** ...

- prüft die Rechnungen aller Besteller
- bereitet das Abrechnen aller Kleinrechnungen vor
- bestellt alle Standardmaterialien (fachfremde Verwaltungskraft)

Die **Projektleiter** ...

- laufen nicht mehr ins Lager, um nachzusehen, was im Hause ist, den Bestand können sie ohne Ein- und Ausbuchen in der EDV einsehen
- kümmern sich um Ihre Projektplanung und bestellen ihr Projektmaterial

Der **Werkstattmeister** ...

- führt die technische Auftragsklärung durch
- ist für das Funktionieren der Maschinen und Anlagen zuständig
- ist Ansprechpartner für die Pflege der Artikelliste und kontrolliert den zuständigen Lagermitarbeiter
- kontrolliert die Qualität der Produkte im Betrieb

Die **Mitarbeiter** ...

- wissen, was für ihren Auftrag geliefert wird und finden ihr Material jederzeit ohne Nachfragen
- sind gemeinsam mit der Verwaltung für das Bestellen der Standardmaterialien zuständig (Meister und Projektleiter haben nichts mehr damit zu tun!)
- sind für die Ordnung und Sauberkeit im Lager zuständig

Vorher – nachher:
Wo einst das übliche Chaos herrschte, gibt es jetzt definierte Lagerorte und -mengen



Das **Plattenlager:** die Standardprodukte sind in der Artikelliste hinterlegt



Das **Kleinteilelager:** auch hier ist ein Mitarbeiter für die wöchentliche Pflege verantwortlich





Die Mitarbeiter werden konsequent in die Umsetzung einbezogen

Im gleichen Schritt in dem die Abläufe neu definiert wurden, wurde eine Artikelliste mit Standardmaterialien erarbeitet. Diese Liste wird vom Betrieb in der Folge weiter ergänzt. Standardmaterial-Bestellungen werden zusammengefasst. Maximal zwei Mal pro Woche soll Standardmaterial bestellt werden, dafür werden die Spielregeln im Betrieb definiert. Die Projektleiter können, soweit das Projekt dies vom Zeitrahmen zulässt, die Projektmaterialien zusammen mit dem Standardmaterial bestellen.

Die Mitarbeiter einbinden

Dieser erste Schritt, das Optimieren der Dispositionsabläufe, ist nur der Einstieg in das Projekt. Um sicherzustellen, dass die Strukturen auch dauerhaft wirken, ist der nächste Schritt notwendig: die Neuordnung des Lagers.

Schritt 2: Lagerplanung. Ziel ist, dass die Mitarbeiter das Lager selbst verwalten. Das Material muss so angeordnet werden, dass die vorhandene Menge auf den ersten Blick ersichtlich ist. Dafür müssen die Lagerstätten optimal gestaltet sein. Nur so können Mitarbeiter schnell und einfach Ware bestellen.

Bei Schubert waren alle Projektleiter in der Lagerplanung eingebunden. Jede Materialart – von der Platte bis zur Kante oder dem HPL – wurde einem einzigen definierten Lagerort zugeordnet, mit eindeutiger Ablesbarkeit des Lagerbestandes. Je nach Betriebsgröße können hier übrigens leicht 20–25 verschiedene Lagerstätten zusammenkommen!

... und Projektplanung. Im Anschluss an die Lagerplanung wird das Clean-Up-Projekt geplant. Bis hierher waren die Mitarbeiter nur über das Projekt infor-

miert worden, Mitspracherechte hatten sie nicht. Die Lagerplanung ist oft so komplex, dass schon ein einziger Mitarbeiterwunsch (»Ich hätte gerne das Stangenlager dort drüben«) die gesamte Planung zu Fall bringen könnte. 20 oder 30 Mitarbeiter einzubeziehen ist in dieser Phase nicht möglich. Der große Einsatz der Mitarbeiter erfolgt im nächsten Schritt.

Schritt 3: Das Clean-up Projekt. Die gesamte Mannschaft wird bei Projektbeginn erst einmal ausgiebig geschult. Die Grundlagen des Wissens, das die Projektleiter bereits jetzt haben, muß an die Mitarbeiter in der Werkstatt weitergegeben werden. Schließlich ist es das erklärte Projektziel, den Betrieb innerhalb kürzester Zeit komplett für die neue Struktur umzuräumen.

Geistige Schwerstarbeit

Das Umräumen der Materialien ist im Betrieb körperliche und geistige Schwerstarbeit. Es ist jedoch die Voraussetzung dafür, dass anschließend die Disziplin für die zukünftige Ordnung aufgebracht wird.

Der zweite, viel wichtigere Grund ist, dass den Mitarbeitern die neuen Abläufe detailliert erklärt werden. Nur so kann man von ihnen erwarten, dass sie die neue Lagerstruktur annehmen: Weil sie verstehen, warum diese für den Betrieb so hilfreich ist. Da jeder Mitarbeiter an einem Lager eingesetzt wird, versteht der Eine die neuen Abläufe beim Einräumen des Stangenlagers, der Andere beim Montagematerial, der Nächste bei



»Könnte man ja nochmal brauchen«. Was nicht in der Standardartikelliste enthalten ist, verschwindet konsequent aus dem Betrieb



den Platten, bei den Kanten, beim Magazin usw.

Im Clean-Up Projekt wird alles Material, das in der Artikelliste als Standardmaterial definiert wurde, neu und strukturiert eingeräumt. Alles übrige Material wird aus dem Betrieb entfernt. Entgegen der häufigen Meinung, dass die Beraterin verlangt, alle Reste planlos wegzuworfen, werden auch die Reste effizient strukturiert. Die Definition, welches Material dies ist, kann je nach Betrieb sehr unterschiedlich ausfallen. Diese Defini-



»Wenn die Strukturen richtig angelegt sind, ergibt sich Ordnung ganz von selbst – dauerhaft.«

Doris Paulus

tion nimmt jeder Betrieb für sich selbst vor. Die meisten Inhaber haben hier ohne strukturierte Vorgehensweise große Probleme: nicht weil sie nicht wegwerfen wollen, sondern weil sie die Sorge haben, das Falsche wegzuworfen. Also behalten sie einfach alles.

Das Falsche wegwerfen?

Da das Standardmaterial festgelegt war, konnte Herr Schubert beruhigt zusehen, wie undefinierbare und somit unerwünschten Reste den Betrieb verließen. Was wichtig war, konnte ja auf der Liste nachgelesen werden und wurde entsprechend sauber eingelagert. Auch der Senior, der für die vielen Materialreste ursprünglich gesorgt hat, ist begeistert. Überlegt man, warum so viele Materialreste in den Betrieben liegen, so ist der Gedanke dahinter, dass der Betrieb vor zu hohen Einkaufskosten geschützt wird. Allerdings fallen heutzutage die Lohnkosten wesentlich höher ins Gewicht als der Materialanteil, sodass es gilt, die Löhne zu schützen und nicht mehr das Material. Bei der Definition der Standardmaterialien sind ausdrücklich Vorschläge der Mitarbeiter er-

wünscht. So gestaltet jeder Mitarbeiter »sein« Lager, für das er nachher zuständig ist, mit.

Abschließend werden alle Beschriftungen im neuen Lager erstellt. Dazu wird die Verwaltung von der Projektleitung in allen Belangen geschult.

Schritt 4: Zuständigkeiten verteilen.

Nach der Neuordnung der Lager wird die Verantwortung für das Aufrechterhalten der Struktur an die Mitarbeiter übergeben. Die Mitarbeiter verpflichten sich, sich einmal pro Woche um die Lagerstätten zu kümmern und diese zu pflegen. Im Gegenzug versichert der Inhaber, dass diese Aufgabe während der üblichen Arbeitszeiten erfolgen kann, und nicht etwa zusätzliche Zeit dafür aufzuwenden ist.

Schritt 5: die Fahrzeuge. Der nächste, sinnvolle Schritt wäre es bei großen Montagemannschaften, die Autos alle einmal auszuräumen und genau die unersetzlichen »Schätzchen«, die jeder für sich hortet, in die Artikelliste aufzunehmen und einlagern zu lassen.

Gut sortiert unterwegs

Danach wird aus der Liste ein Standard-Bestand auf den Fahrzeugen definiert, die Fahrzeuge werden entsprechend eingerichtet und anhand der Checkliste immer wieder nachgefüllt. Die Vorgehensweise sorgt für eine weitgehende Austauschbarkeit der Fahrzeuge und vor allem für eine deutliche Reduzierung des Lagerbestands auf den Fahrzeugen.

Jedes Mal wenn ein Schätzchen auswärts besorgt werden muss, sollte zukünftig also überlegt werden, ob es nicht besser wäre, dieses Teil in die Liste aufzunehmen und im Lager zu integrieren, um diesen Beschaffungsaufwand in der Zukunft zu vermeiden. Doris Paulus

Das Paulus-Lager

Doris Paulus leitete sechs Jahre eine eigene Schreinerei, bevor Sie sich hauptberuflich der Optimierung des Lagerwesens im Tischlerhandwerk widmete. Seit 2002 hat Sie 160 Betriebe beraten.

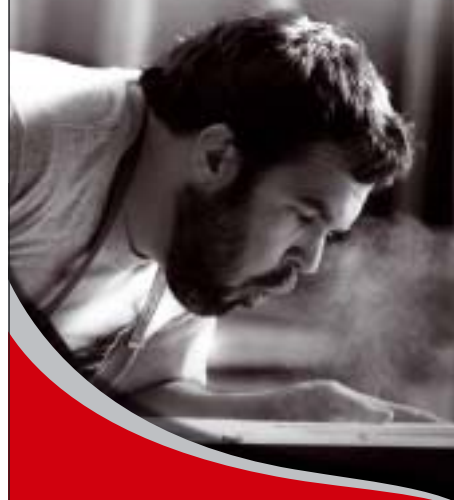
Dipl. Ing. Doris Paulus GmbH
48268 Greven, Tel.: (02571) 57701-16
www.paulus-lager.de

„Selber herstellen oder zukaufen? Ich will beides!“

Handwerk und Handel zu verbinden, ist ein zukunftssicheres Konzept, auf das bundesweit mehr als 350 leistungsfähige Tischler und Schreiner setzen. Wann sind Sie dabei?

fragen die bewegen

antworten die verbinden



Besuchen Sie unsere Infotage!

Weitere Informationen und Termine finden Sie unter:
www.topateam-partnerschaft.com

TopaTeam®

W O H N K U L T U R

Hopfenstraße 57
85283 Wolnzach
Tel. (08442) 9282-0
Fax: (08442) 9282-22

info@topateam.com
www.topateam-partnerschaft.com