

Neue Herausforderungen an das Lager-Management

Um ein Lager professionell zu managen, gilt es, hohe Anforderungen rund um die interne Logistik souverän zu meistern. Vor allem Kosteneffizienz und Kundenorientierung stehen dabei im Fokus des Lager-Managements.

Ein Lager professionell, effizient und effektiv zu managen, ist zur großen Herausforderung geworden. Welche Anforderungen werden heute an Fach- und Führungskräfte im Lager-Management gestellt?

Da heute bereits sehr ausgereifte Technikhösungen für den Betrieb des Lagers zur Verfügung stehen, konzentriert sich die Optimierung der Technik im Lager zunehmend auf das Systemkonzept des Lagers. Dabei werden die richtigen technischen Lösungen zu Gesamtkonzepten zusammengestellt, die die wirtschaftlichsten Lösungen bieten. Die Ansprüche von Unternehmen an die ROI-Zeiten und Flexibilität von Lösungen sind immer kürzer geworden. Dadurch werden auch Planungs- und Realisierungszeiträume anspruchsvoller, so dass es schwieriger wird, komplexe Lösungen mit langfristigen Planungshorizonten umzusetzen. Im Ergebnis müssen Fach- und Führungskräfte heute in kürzerer Zeit mit weniger aufwendigen technischen Lösungen Erfolge erzielen. Als Folge dieser Tendenzen muss daher der Lagerleiter sein Augenmerk mehr auf die Gestaltung von Organisation und Prozessen legen. Intelligente, wenig kostenaufwändige Lösungen mit gut gestalteten Prozessen können ebenso nachhaltig Personalkosten senken wie manche technische Lösung, die dem Hersteller mehr Nutzen bringt als dem Anwender. In Zeiten von kurzen Konjunkturzyklen ist es nicht sinnvoll, zu stark in hohe Investitionen zu gehen. Die Zukunft des Marktes und damit die Anforderungen von Kunden werden zunehmend schwerer vorhersagbar. Diese Probleme muss insbesondere der Mittelstand angehen!

„Es wird noch nicht ausreichend erkannt, wie stark vernetzt das Lager-Management ist!“

Im Mittelstand sind die Lagerstrukturen häufig historisch gewachsen. Daher trifft man dort z. T. verteilte Lagerstrukturen an, die noch nicht zusammengefasst und optimiert worden sind. Auch ist die Verantwortung für die Logistik im Unternehmen oft nicht in einer Funktion gebündelt und hat in der Organisation nicht den Stellenwert, den sie aufgrund ihrer Bedeutung für den Kunden haben müsste. Ein weiteres Problem ist, dass die Unterstützung der Lagerlogistik durch IT-Systeme teilweise unzureichend ist. So ist die Steuerung und Kontrolle der Leistungsprozesse schwierig, es gibt keine hinreichende Transparenz über die tatsächliche Logistikleistung, Kennzahlensysteme fehlen.

Wie lassen sich nachhaltig Optimierungspotenziale ausschöpfen? Lösungen dafür sind meist in der

Verbesserung von ineffizienten Abläufen und Prozessen zu suchen. Wenn die Verantwortlichen in der Logistik ihre Prozesse umgestalten, entsteht parallel dazu

meist auch ein Vorschlag für die Veränderung von Verantwortungsbereichen und Schnittstellen zu anderen Abteilungen. Anhand der Berührungspunkte der Logistik als Querschnittsfunktion mit den anderen Unternehmensbereichen erkennt die Geschäftsführung, welche Bedeutung die Logistik für die Zukunft des Unternehmens hat. Es wird immer noch nicht ausreichend erkannt, wie stark vernetzt das Lager-Management z.B. mit den Unternehmensbereichen Einkauf, Vertrieb und Produktentwicklung ist. Die richtige Gestaltung der Technik und der Informationssysteme im Lager ist eine notwendige Grundvoraussetzung, um die Anforderungen des Unternehmens und der Kunden an eine optimale Lagerlogistik zu treffen. Durch den richtigen Grad an Technikeinsatz können gerade beim Mittelstand noch Optimierungspotenziale realisiert werden. ■



Dr. **Thorsten Böcker** ist Referent an der Haufe Akademie GmbH & Co. KG in Freiburg.