

Strategische Ansätze und Methoden zur Ausrichtung der Lagerlogistik



Welche methodischen Ansätze zur Gestaltung der Lagerlogistik bieten Optimierungs-Potential?
Die Wahl des "richtigen" Logistikstandorts wird auch aufgrund des zunehmenden Konkurrenzdrucks immer bedeutender. Immer mehr Unternehmen bauen neben der physischen Präsenz eine Online-Präsenz auf und fahren eine Multi- bzw. Omni-Channel-Strategie. All das erfordert eine Reorganisation der Distributionsstrukturen als auch stabile, transparente und durchgängige Prozesse.

Ansprechpartner

Andreas Franke
Managing Partner – GCS Consulting GmbH
E-Mail: franke@gcs-consulting.de
Mobil: +49 89 8913650

Zunehmende Kundenansprüche erfordern zunehmende Flexibilität

Um in der heutigen Zeit die kontinuierlich wachsenden Kundenansprüche zu erfüllen, erfordert es einen hohen Grad der Flexibilität in der Lagerlogistik.

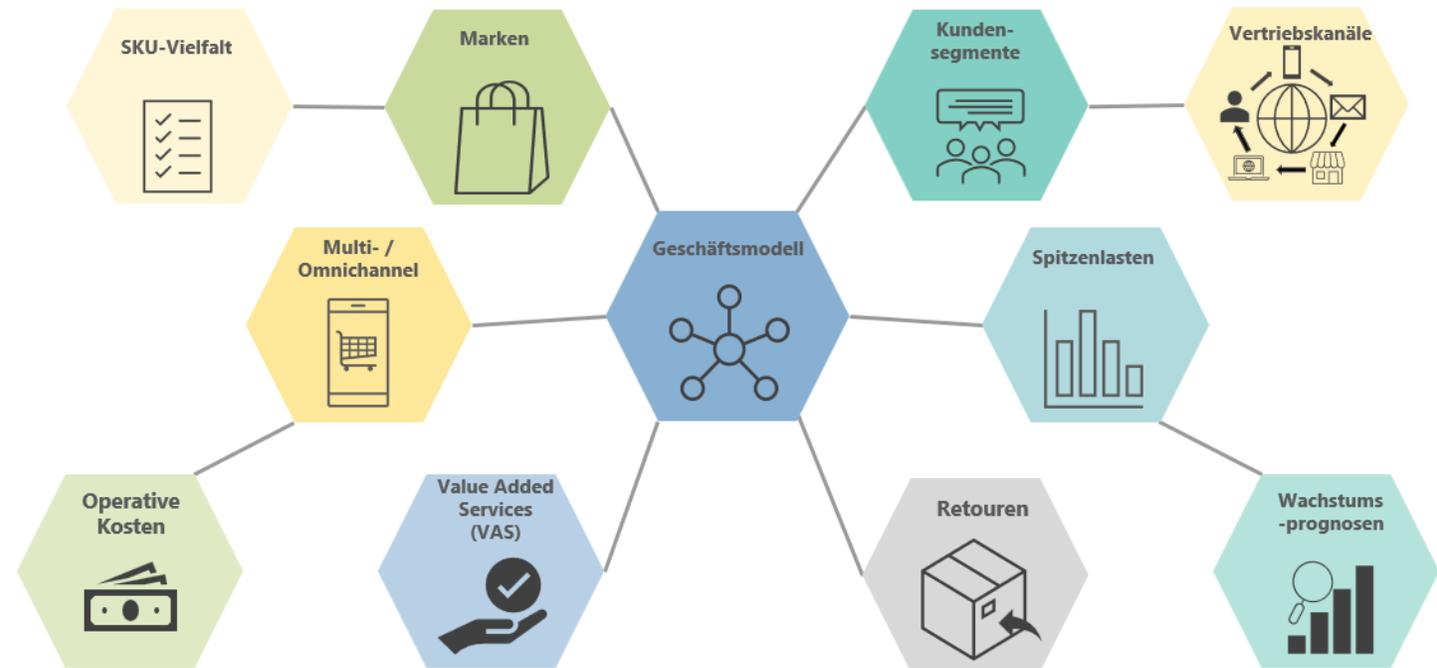
Die Bereitstellung von z.B. online bestellter Ware innerhalb von 24 Stunden ist mittlerweile kein Wettbewerbsvorteil mehr, sondern eine Selbstverständlichkeit für den Kunden. Teilweise geht der Trend in Richtung Same-Day- oder sogar Same-Hour-Delivery. Dies gilt sowohl für den B2C als auch für den B2B Bereich.

Zudem erhöht die Vielfalt der Geschäftsmodelle die Komplexität der logistischen Abwicklung – verschiedene Geschäftsmodelle/ Vertriebskanäle verlangen unterschiedliche Logistik-Abwicklungen. Insgesamt nimmt die Anzahl der Einflussfaktoren auf die Lagerlogistik zu und Flexibilität wird zu einem immer bedeutenderen Faktor.

Die Ausweitung des E-Commerce führt beispielsweise zu einem steigenden Retouren-Aufkommen. Eine schnelle Abwicklung der Retouren und deren Rückführung in den Verkauf, erfordert stabile, transparente und durchgängige Prozesse.

Hinzu kommen in der Fashion-Branche unterschiedliche Belieferungs-Zyklen mit saisonalen Verläufen. Mengen- und Volumen-Schwankungen gehören zum Alltag der Fashion-Logistik und müssen hinsichtlich Ressourceneinsatz in Bezug auf Personal, Arbeits- und Betriebszeitmodellen und (sofern möglich) mit Glättungen ausgeglichen werden. Um den Schwankungen zu begegnen, ist das Design der Logistikabwicklung aus Lagerstandort, Transportnetzwerk und Belieferungsstrategien unabdingbar.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE AUSRICHTUNG DER LAGERLOGISTIK



Geschäftsmodellvielfalt erfordert entsprechende **Flexibilität** bezogen auf die Einflussfaktoren der Logistik!

Standort-Veränderungen und Strategien

Neue Geschäftsmodelle und Vertriebskanäle, wie z.B. E-Commerce, Marktplätze, 2nd Hand können einen Anstoß zu einer Standort-Analyse und einer damit einhergehenden Veränderung geben.

Die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Geschäftsmodelle und Vertriebskanäle erhöhen die Komplexität der logistischen Abwicklung. Dies kann dazu führen, dass ein anderer oder auch ein weiterer Standort, z.B. für einen neuen Vertriebskanal im Inland sowie im Ausland in Betracht gezogen werden sollte.

Ein wesentlicher Faktor ist die räumliche Lage sowie deren verkehrstechnische Anbindung. Die Verfügbarkeit von geeigneten Bestands-Immobilien oder auch Bauland können je nach Region durchaus sehr unterschiedlich sein.

Ein weiteres für die Standortentscheidung wichtiges Kriterium ist die Personalverfügbarkeit in der jeweiligen Region, sowie das dortige Lohnkostenniveau. Liegt der bestehende oder favorisierte Standort in der Nähe einer Metropole oder sind große Unternehmen, z.B. die Automobilindustrie oder die Energie erzeugende Wirtschaft, am Standort, so wird das Lohnniveau oft stark von diesen Unternehmen beeinflusst.

Was kann getan werden, wenn Standorte nicht veränderbar sind?

Eine mögliche Alternative kann die Optimierung der Netzwerk-Struktur oder aber ein zusätzlicher Standort sein, z.B. für einen neuen Vertriebskanal, der entweder selbst betrieben wird oder durch einen geeigneten Dienstleister.

Teilweise kann ein in der Region vorherrschender Fachkräftemangel mit einem höheren Grad der Automatisierung bei der intralogistischen Abwicklung kompensiert werden.

Somit erscheint die Fragestellung nach einer Platzierung eines neuen bzw. zusätzlichen Standortes sehr komplex. Es bedarf einer umfassenden Analyse und einer durchdachten Bewertungsmatrix, um eine fundierte Entscheidung treffen zu können.

ENTWICKLUNG VON STANDORT STRATEGIEN



Definition des idealen Logistik-Standorts

Um zu einer fundierten Entscheidung bzgl. eines zukünftigen Logistik-Standortes zu kommen, kann man sich verschiedener Hilfsmittel bedienen.

Eine Möglichkeit der Bewertung ist die „Nutzwertanalyse“. Dafür werden eine Reihe von Kriterien für die zur Entscheidung stehenden Alternativen definiert, für welche dann eine Gewichtung festgelegt wird, der sog. „Nutzwert“. Über diesen Nutzwert erfolgt dann eine quantitative und qualitative Bewertung, die letztendlich den Gesamt-Nutzwert ermittelt.

Diese Methode kann grundsätzlich für Entscheidungen in allen Unternehmensbereichen eingesetzt werden. In der Regel unterscheidet man zwischen Modellen zur Visualisierung und Modellen zur Optimierung.

Mit Hilfe der „Center of Gravity“ Analyse erfolgt die Bestimmung des idealen Logistikstandorts auf Basis des Auslieferungsvolumen der Kunden und Kundenregionen.

Hierzu werden die Anforderungen auf Basis eines iterativen Verfahrens mit Bewertungs- und Grenzkriterien belegt, die sich nach maximaler Laufzeit, Lieferkosten, Mengenvolumen und weiteren individuellen Kriterien, wie z.B. maximale Anzahl Standorte oder zusätzliche Gewichtungen von Lieferländern im Sinne der weiteren Expansionsstrategie orientieren.

Beide Modelltypen funktionieren über gewichtete Verbindungen und Kostensätze und ermitteln unter Berücksichtigung von definierten Bewertungskriterien die Basis für eine fundierte Entscheidung.

STANDORTBESTIMMUNG AUF BASIS EINER NUTZWERT-ANALYSE

Auflistung Alternativen

1

Definition Kriterien

2

Festlegung Gewichtung

3

**Quantitative & qualitative
Bewertung**

4

**Bewertung
des Gesamt-Nutzwertes**

5

Outsourcing vs. Eigenbetrieb?

Je nachdem, ob ein Unternehmen Logistik für sich als Kernkompetenz definiert und Kriterien, wie eine höhere Flexibilität in einem volatilen Multi-/ Omni-Channel-/ Marktumfeld einschätzt, kann eine Entscheidung für eine eigene Logistikabwicklung oder mit Hilfe eines Dienstleisters betriebene Logistik ausfallen.

Eine Abwicklung über einen Dienstleister kann z.B. im Fall von Fachkräftemangel eine Alternative sein, ebenso wie für ein neues Geschäftsmodell, für das im eigenen Unternehmen zum Start noch kein ausreichendes Fachwissen vorhanden ist.

Um eine Entscheidungsbasis für diese Frage zu schaffen, ist im ersten Schritt eine Analyse der Supply Chain- und Logistik-Prozesse unabdingbar.

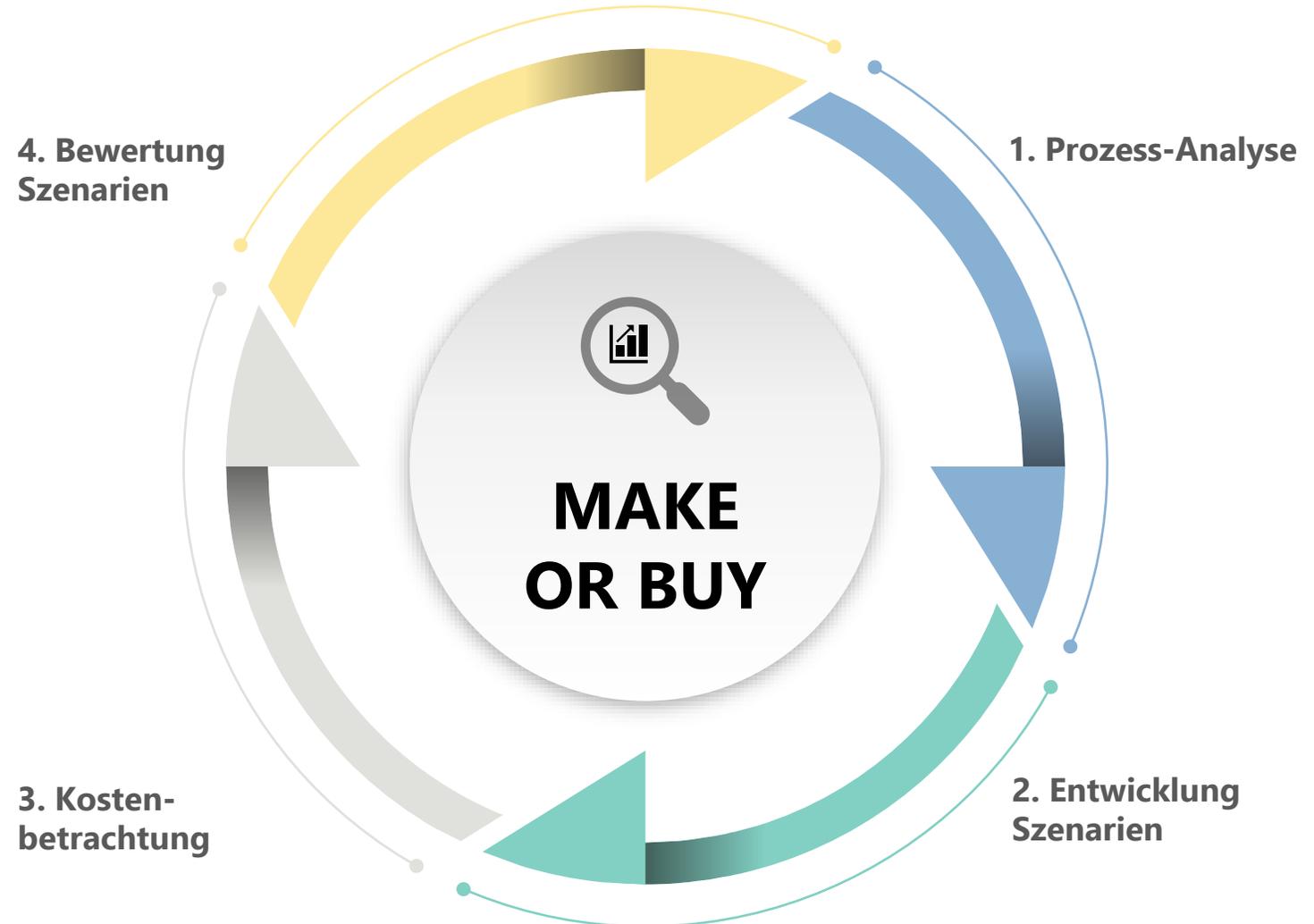
Im weiteren Schritt erfolgt dann die Entwicklung von Szenarien – Eigenbetrieb, Dienstleister – unter ganzheitlicher wirtschaftlicher Betrachtung, die u.a. Faktoren wie Personal, intralogistische Systeme, Warehouse-Management-Systeme, etc. einbindet.

Auf Basis der gesamtheitlichen Prozesse, Investitionen und Abwicklungskosten kann eine Betrachtung der Gesamt-Logistikkosten im nächsten Schritt erfolgen.

Abschließend werden die Szenarien bewertet und zu einer Entscheidung geführt.

Die bereits vorgestellte Nutzwert-Analyse kann auch in diesem Fall als Hilfsmittel dienen.

VORGEHENSMODELL FÜR EINE MAKE-OR-BUY ENTSCHEIDUNG



Gestaltung der Logistikprozesse

Eine effiziente und digital vernetzte Intralogistik ist ein optimales Instrument, um die Produktions- und Lagerstrukturen flexibel zu gestalten, so dass die Reaktionszeit auf externe Einflüsse reduziert werden kann und somit Produktivität und Lieferfähigkeit erhalten werden kann.

Zum Beispiel ist die Kommissionierung oftmals der arbeits- und damit kostenintensivste Prozess eines Warenlagers (50 bis 70% der gesamten Lager- und Distributions-Kosten). Hier ergeben sich damit auch die größten Potentiale für Effizienzgewinne oder Kosteneinsparungen.

Um dieses Potential mit einer Erhöhung des Automatisierungs- und Digitalisierungsgrades, z.B. in den Bereichen der Ein- und Auslagerung auszuschöpfen, ist eine genaue Prozess-Kenntnis erforderlich. Mit dieser Voraussetzung lassen sich Investitionen in diesem Bereich effektiv nutzen.

Hier empfiehlt es sich zunächst mit einer groben Sortiments- und Prozess-Sicht zu starten. Dabei sind u.a. Mengen und ggf. unterschiedliche Anforderungen z.B. für Sortimentsteile (liegend/hängend; klein-/ großvolumig) oder Belieferungen für B2C gegenüber B2B zu berücksichtigen. Oft ergeben sich bereits aus Sortiment und Strukturen erste Möglichkeiten logistische Abwicklungsbereiche zu strukturieren.

Im nächsten Schritt kann von dieser Basis tiefer in die logistische Abwicklung gegangen werden. Je nach Artikelbeschaffenheit, Auftragsstrukturen, Mengen und Durchsatzanforderung werden Lager- und Kommissionier-Systeme bestimmt und in einen schematischen intralogistischen Materialfluss überführt.

Dabei müssen sowohl Durchschnitts-, als auch Spitzenlast des Geschäfts bewertet werden.

STABILITÄT, TRANSPARENZ & DURCHGÄNGIGKEIT DURCH DETAILIERTE PROZESSGESTALTUNG



Fazit

Die Gestaltung der Lagerlogistik bietet eine Vielfalt an Optimierungspotentialen. Im Allgemeinen ist das Ziel den Servicegrad für den Kunden in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Lieferqualität, Zeit und Kosten sicherzustellen. Die Ansprüche an den Servicegrad werden weiterhin zunehmen, auch unter Berücksichtigung der wachsenden Mobilität der Kunden. Die Zusage einer schnellen Lieferung kann zu einer Kaufentscheidung führen und die anschließende Einhaltung dieses Lieferversprechens ist letztendlich ausschlaggebend für die Kundenbindung.

Dazu kann sowohl die Auswahl des idealen Standortes als auch die Entscheidung zum Eigenbetrieb oder der Inanspruchnahme eines Dienstleisters beitragen. Dies kann eine Alternative darstellen, z.B. für einen neuen Vertriebskanal, für welchen zu diesem Zeitpunkt noch kein firmeneigenes Know-How zur Verfügung steht.

In der Regel handelt es sich im Bereich Lagerlogistik um langfristige und strategische Entscheidungen, die nur schwer umkehrbar sind und für welche eine fundierte und faktenbasierte Entscheidungsbasis vorliegen sollte.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist, dass im Allgemeinen die Bedeutung von Prozessen oft unterschätzt wird. Insbesondere Intralogistik-Prozesse bieten ein hohes Potential zur Steigerung von Effektivität und Effizienz auf Grund ihrer Verknüpfungen zu allen Bereichen der Wertschöpfungskette.

Prozess-Sicherheit ist die Basis für die Auswahl der geeigneten Automatisierung/ Digitalisierung und deren effektiven und effizienten Nutzung.

STRATEGISCHE ANSÄTZE UND METHODEN ZUR AUSRICHTUNG DER LAGERLOGISTIK



Kontakt

... wir freuen uns auf Ihre Anfrage:

 **Andreas Franke** | Managing Partner
franke@gcs-consulting.de

 **Tanja Rickert** | Business Consultant
rickert@gcs-consulting.de

 **Anschrift**
GCS Consulting GmbH
Firkenweg 1
85774 Unterföhring

 **Fon** +49 89 891365 -0

 **E-Mail** info@gcs-consulting.de

 **Website** www.gcs-consulting.de