

Logistik, der Logistiker hat den Überblick

Die Produktion ist keine Lagerhalle – das sollten wir aus dem letzten Artikel 1.2018 wissen. Das bedeutet, dass nur so viel Material am Arbeitsplatz / Elementtisch bereitgestellt werden soll, wie für die nächsten Stunden bis max. 2 Tage benötigt wird. Das Material soll im direkten Zugriff der Verwender stehen, außerdem sollte es eine klare Trennung zwischen Wertschöpfung und Logistik geben. Denn jede Minute, die der Mitarbeiter vom Elementtisch wegläuft, um zum Beispiel Material zu holen, unterbricht seine Haupttätigkeit und ist Verschwendung. Ein Logistiker schafft da Abhilfe.

Oft hört man dann in Unternehmen Sätze wie: „Wir brauchen keinen Logistiker, wir können es uns nicht leisten, einen Mitarbeiter einzustellen, der nicht Wertschöpfend ist“. Diese Aussage ist dann rasch widerlegt, wenn ich mit dem Unternehmer für 10 Minuten in der Halle stehe und wir zuschauen, welche Mitarbeiter jetzt gerade wohin gehen. Es wird dann oft beobachtet, dass viele Mitarbeiter immer wieder unproduktiv sind, statt einer, der aber die Produktion im Überblick hat. Oft wird auch der Staplerfahrer als Logistiker eingesetzt, der mehrheitlich mit Mobiltelefon oder Funk über das Areal gejagt wird. Dann lädt er gerade einen LKW ab, wenn in der Halle eigentlich das nächste Paket an Schwellen und Obergurten gebraucht wird. Eine effiziente Produktion sieht anders aus!

Die Funktion des Logistikers

Der Logistiker, den wir in den Unternehmen brauchen, macht mehr als nur Gabelstapler fahren. In mittleren Unternehmen hat er meist die folgenden Aufgaben:

- Materialbereitstellung in die Fertigung und für die Baustelle
- Wareneingang, Beschriften, Lieferscheine kontrollieren, Materialprüfung
- Verwaltung und Bestellung der Lagerware
- Rüstservice für die Baustelle,
- Entsorgung, und Restmaterialien von der Baustelle wegräumen
- Wartung von Handmaschinen, Werkzeugbereitstellung
- Liegenschaftsunterhalt und Verantwortlicher für die Heizung und Druckluft

Dies sind eigentlich alle Tätigkeiten, die heute auch jemand macht, aber verteilt auf viele Schultern und alle machen es zwischen der wertschöpfenden Tätigkeit. Keiner schreibt die Stunden auf, somit wird das auch nicht beachtet. Weil diese Tätigkeiten von vielen gemacht werden, ist es schwierig die Abläufe effizient zu gestalten und die Ordnung einzuhalten.

Hier nun drei Beispiele, wie mit der Einführung des Logistikers die Effizienz im Unternehmen gesteigert wird.

Die vermisste Palette

Natürlich haben alle Platzprobleme in den Hallen, doch was steht den hier alles rum? Die Palette auf dem Bild wurde für eine Baustelle gerüstet und da abgestellt wo gerade Platz war, mitten in der Produktion zwischen Striebig und Elementtisch. Nach zwei Wochen stand die Palette immer noch da, die Mitarbeiter sind alle X-Mal drum herumgelaufen. Übrigens, diese Palette wurde auf der Baustelle vermisst, in der Produktion nicht gefunden und dann eben auf der Baustelle aus ganzen Platten neu zugeschnitten. Der Logistiker erkennt sofort, dass diese Palette hier falsch steht...



Bestellt und gelagert

Bestellt? nicht bestellt? Wo denn gelagert? Wer hat es gesehen? wer weiß Bescheid? Das sind die häufigen Fragen in der Produktion. Das gilt für die einfachen Dinge, wie Einweghandschuhe, Klammern, Windpapier, aber auch für Plattenmaterialien. Es fehlen den Mitarbeitenden die nötigen Informationen; die Bestellungen liegen im Büro, das Material vom Lieferanten ist nicht wie gewünscht angeschrieben, von den Balkenschuhen ist nur eine Teillieferung gekommen... Da versuchen viele Unternehmen mit EDV-geführten Beständen dem Fehlen von Material bei zu kommen. Doch auch da muss nach einigen Monaten wieder der Bestand geprüft werden, weil eben irgendjemand Material ohne Rückmeldung entnommen hat. Von einem Projektleiter wollten wir wissen, wie oft er pro Woche mit Rückfragen betreffend fehlendem oder falschem Material in der aktuellen Tätigkeit gestört wird. Die einfache Sammelliste die er dann geführt hat, hatte am Freitag 30 Striche drauf. So oft wurde er aus der Arbeit gerissen, hat die Unterlagen geprüft, die Lieferanten angerufen, im Lager selber danach geschaut. Da würden doch einfache Konzepte helfen, wie ein stabiler Prozess im Wareneingang und die Lagerbewirtschaftung mit einem Kanban-System. Das kann der Logistiker und sein Stellvertreter perfekt.

Rüstzeiten senken

Die Effizienz in der Produktionshalle, ob für Elemente oder für den Abbund, fällt beim Wechsel von einem Bauvorhaben zum Nächsten deutlich ab. Das erkennt man auch beim Wechsel von einem Wandaufbau zu einem anderen, am selben Tisch. Diese verlorene

Wertschöpfung während dem Umrüsten, kann nicht mehr aufgeholt werden. Die Schwierigkeit in den Hallen ist das Umrüsten, wenn das „alte“ Material raus muss, das neue dann rein. Die Platzverhältnisse sind einfach eng, dann werden mit dem Hallenkran die Materialien getauscht und in die letzte Ecke gestellt. Klar, der Hallenkran ist das langsamste Transportmittel überhaupt. Es stehen dann 3-4 Mitarbeiter rum, die hier etwas suchen, da etwas holen, und zwei schauen dem Hallenkran zu.

Wenn für den Logistiker mit einem einfachen Übersichtsplan definiert wird, wo welches Material für die weitere Verarbeitung um den Tisch platziert werden soll, dann kann er das meiste vorbereiten. Wenn bei Ihnen die Mitarbeiter die Elemente fertigen und dann auch selber aufrichten, so kann z.B. der Logistiker in der Zwischenzeit (manchmal nach Arbeitsschluss) schon das gesamte Material richtig bereitstellen.

Für die Materialbereitstellung in der laufenden Fertigung hat der Logistiker einen Fahrplan (Milk-Run), auf den man sich verlassen kann. So entsorgt er die Abfälle aus der Halle, wenn Pause ist. Er füllt die Lagermaterialien an den Arbeitsplätzen täglich auf und weiß, welche Fensterböcke als nächstes in die Halle gestellt werden müssen. So reicht zum Beispiel ein Rundgang des Logistikers um 11 Uhr und er sieht wo er am Nachmittag auffüllen kann. Somit sind 80% der Hol- und Suchwege der Mitarbeiter am Elementtisch nicht mehr nötig.

Den Logistiker etablieren

Die Einführung eines Logistikers braucht eine Vorbereitungs- und Einarbeitungsphase. Das Unternehmen muss lernen, mit dieser Dienstleistung umzugehen. Denn die Aufgaben des Logistikers müssen definiert werden.

In der **Vorbereitungsphase** muss zuerst bei allen Mitarbeitenden das Verständnis geschaffen werden, dass ein Logistiker sie direkt unterstützen wird. Mit einfachen Aufschreibetechniken, dem Spaghetti-Diagramm oder einem Schrittzähler muss klar gezeigt werden, wie viele Minuten die Mitarbeiter heute pro Tag nicht am wertschöpfenden Prozess tätig sind.

Feldweibel und Zudiener

Der Logistiker hat eine Schnittstellen-Funktion und diese ist nicht ganz einfach zu besetzen. Es braucht eigentlich einen Typ „Feldweibel“, der sich durchsetzen kann, einen Dienstleister, ein „Zudiener“, er muss den Holzbau kennen, muss sich selbständig organisieren können und darf wenn es eilt den Überblick und die Nerven nicht verlieren. Für diesen Posten ist oft ein älterer Mitarbeiter prädestiniert, der nicht mehr auf den Baustellen arbeiten möchte. Nur darf der Logistiker nicht dazu missbraucht werden, als Putzfrau hinter den Mitarbeitern her alles aufzuräumen.

Es braucht „Spielregeln“ was der Logistiker alles machen soll und auch die Abgrenzung, was er eben nicht machen wird, ist für den Erfolg dieser Funktion entscheidend. Damit der Logistiker seinen Dienstleistungs-Job erfolgreich umsetzen kann, braucht er Informationen:

- wann etwa der nächste LKW mit Material entladen werden soll (heute ruft der LKW-Fahrer vorher an und gibt die Ankunftszeit bekannt).
- welche Wandelemente und in welcher Reihenfolge diese in den nächsten zwei Tagen produziert werden (Produktionsplanung)
- wann ein grösserer Produktionswechsel (z.B. von Dach- auf Wände) ansteht
- ob es im Wareneingang Teillieferungen und Ausstände für Materialien gibt
- wann und wo die Materialien für die Produktion oder für die Baustelle bereitstehen sollen

Einarbeitung des Logistikers

Das Zusammenspiel von Anforderungen, Organisation, Terminplan, Verfügbarkeit ist für den Logistiker nicht einfach zu koordinieren. Die Beispiele aus den Unternehmen zeigen, dass diese Vorbereitung mit Workshops am effizientesten umzusetzen ist. So konnte den Produktionsmitarbeitenden die Verschwendung aufgezeigt und gleichzeitig deren Bedürfnisse und Wünsche an den Logistiker aufgenommen werden. So wurde sichtbar, dass der aktuelle Materialfluss am Elementtisch und im Abbund nicht für den Logistiker geeignet war. Mit Skizzen, Klebeband und vielen guten Ideen konnte nach wenigen Stunden der Materialfluss deutlich verbessert werden. Zum Beispiel mit diesen einfachen Röllchenbahnen kann heute das Material von Hand und ohne Hallenkran direkt an den Arbeitsplatz geschoben werden.

Ordnung mit System

Der Logistiker hat heute eine überaus wichtige zentrale Funktion im Unternehmen eingenommen. Die Effizienzsteigerungen nach seiner „Berufung“ zeigen dies deutlich. Die Mitarbeiter in der Produktion schätzen heute seine Dienstleistung und informieren ihn gerne über den Tagesablauf und die nächsten Rüstphasen. Vor allem der Projektleiter hat heute viel mehr Zeit für seine Kernaufgaben und wird viel weniger aus seiner Arbeit gerissen.

Die Logistik ist nichts für Schlafmützen, hier wird Ordnung mit System praktiziert. Dies ist ein Dienstleistungsangebot an die Fertigung und ein Grundbaustein, dass das richtige Material am Arbeitsplatz breit steht. Durch die eindeutige Verantwortlichkeit wird ein stabiler Prozess sichergestellt und die Fehler nehmen ab. Mit Hilfe von einfachen Methoden werden Lagerbestände geführt, der Wareneingang abgewickelt und dokumentiert, die Materialberge gestaffelt und entsprechend dem Arbeitsfortschritt in die Produktion geschafft. Der Logistiker braucht also Informationen, dann kann er sein System sauber aufbauen und wird in deutlich weniger Stunden viel mehr für die effiziente Produktion leisten.

Stephan Zürcher, im Auftrag von Schuler Consulting (2018)