

## Der Berater in der Lagertechnik

In unserer schnellebigen Zeit ist es weitgehend nicht mehr bekannt, daß es in Deutschland bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges keinen Gabelstapler gab, daß bis Anfang der 50er Jahre der Begriff Lagertechnik nur in Verbindung mit Kugellager, Wälzlager u.ä. benutzt wurde. Wer ein Regal benötigte, ließ sich das vom nächsten Schreiner oder Schlosser anfertigen. Das Lager war in aller Regel das Stiefkind in einem Unternehmen - ein notwendiges Übel. Erst viel später wurde erkannt, daß 50 - 60 % der Umwandlungskosten eines bestimmten Gutes allein auf die Bereiche Lager- und Transporttechnik entfielen. (Untersuchung in einer Grau- und Tempergießerei etwa 1950.) Durch den gewaltigen Bedarf, den die sich wieder entwickelnde Wirtschaft hatte, setzte dann die große Entwicklung der Lagertechnik und des Regalbaues ein. In kurzer Zeit wurden Regale nicht mehr handwerklich, sondern ausschließlich industriell gefertigt.

Innerhalb weniger Jahre gab es lagertechnische Einrichtungen für alle nur denkbaren Lagergüter. Aus dem damals mehr plumpen Regal wurden nun intelligente Systeme. Das „Stiefkind“ Lager hat sich zu einem vollwertigen Mitglied der Familie entwickelt. Neben der technischen Entwicklung bildeten sich Vorschriftensysteme, welche jedem Hersteller, zum Schutze der Verbraucher, Bedingungen auferlegten. Damit wurden Fragen der Materialqualitäten, zulässige Belastungen, Fragen der Arbeitssicherheit u.ä. geregelt.

Das regelte sich alles nicht von selbst. Es waren Menschen und Institutionen erforderlich, die sich dieser Probleme annahmen. Besondere Verdienste haben sich hierbei erworben:

- RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e.V., Sankt Augustin,
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Hamburg,
- Verband für Lagertechnik und Betriebseinrichtungen, Hagen,
- Gütegemeinschaft Lager- und Betriebseinrichtungen e.V., Hagen,
- Diverse Hochschulen mit ihren Fachbereichen Lagertechnik, Förder-technik, Logistik.

Über diese Institutionen hinaus hat sich eine große Zahl, von herstellenden Unternehmen dieser Entwicklungen angenommen. Sie und ihre engagierten Mitarbeiter haben mitgeholfen, daß heute lagertechnische Einrichtungen in einer nie dagewesenen Vielzahl und Qualität angeboten werden und solche Einrichtungen zu den sichersten Industrieprodukten zählen. Bei dieser Entwicklung blieb es aber nicht aus, daß Lagertechnik ein so komplexes Gebiet geworden ist, welches nur noch von wenigen Spezialisten beherrscht wird. Unsere Hochschulen bieten hierfür in den Fachbereichen Lager- und Transporttechnik, Förder-technik und Logistik die erforderliche wissenschaftliche Ausbildung.

Auf der Anbieterseite (herstellende Lagereinrichter) beherrschen diese Technik nur noch Spezialfirmen mit entsprechend ausgebildetem Personal. Lagerbetreiber, vor allem in der mittelständischen Industrie, sind in der Regel keine Lagertechniker, sondern Spezialisten auf ihrem Fachgebiet. Gerade in der mittelständischen Industrie aber müssen Lagereinrichtungen dem neuesten Stand der Technik entsprechen, weil hier die größte volkswirtschaftliche Effizienz liegt. Wie aber kann das erreicht werden, wenn solche Unternehmen keine „Stabsstelle Lagertechnik“ unterhalten können?

So ist, nicht nur durch die mittelständische Industrie, die Unsitte entstanden, vom Lieferanten (Hersteller von Lagereinrichtungen) Dienstleistungen zu verlangen, die er eigentlich gar nicht erbringen kann. So werden von ihm (selbstverständlich erwartet man von ihm fachliche Kompetenz und seine Leistungen kostenlos) Dienstleistungen gefordert zu den Themen Unternehmensberatung allgemein, Planung von lagertechnischen Einrichtungen, Materialflußplanung, Ermittlung von Investitionskosten im Vorfeld einer Planung, Einrichtungsplanungen, um nur einige zu nennen. Wenn ein kompetenter Hersteller diese Leistungen übernimmt, weil er hierfür qualitativ und quantitativ ausgestattet ist, ist gegen dieses Verfahren nichts einzuwenden, sofern ihm diese Leistung auch dem Aufwand und dem Ergebnis entsprechend bezahlt wird.

Die Praxis ist aber, daß Hersteller von Lagereinrichtungen sich so sehr auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren müssen, daß für die Übernahme solcher Planungsarbeiten keine Zeit bleibt. Wenn sie das doch tun, geschieht das oft, um die Aussicht zu vergrößern, so (vermeintlich) leichter einen Lieferauftrag zu bekommen. Das Ergebnis eines so hereingenommenen Planungsauftrages ist dann auch oft von einer nicht zu akzeptierenden Qualität. Kennzeichen solcher Planungen sind oft, daß in ihnen ausschließlich die Belange dieses Herstellers hinsichtlich Ausführung, Qualität und Bereitschaft zur Übernahme von Anschlußleistungen aufgenommen sind und Leistungen, die für den professionellen Planer selbstverständlich sind, fehlen.

Sicher gibt es eine Anzahl guter Hersteller von Lagereinrichtungen, die im Rahmen ihres Kundendienstes dem Abnehmer ihr Wissen zur Verfügung stellen. Nur selten geschieht das aber freiwillig. Die Regel ist, daß die Abnehmerseite die Hersteller zur Übernahme solcher Planungsaufgaben drängt - kostenlos natürlich. Das ist aber nicht deren Aufgabe. Im Gegenteil, viele Hersteller lassen sich aus vordergründigem Umsatzdenken in eine Rolle hineinpressen, die ihnen nicht zukommt. Der Verlierer ist hierbei immer der Auftraggeber. Er legt oft in den Lieferanten eine Kompetenz hinein, die dem gar nicht zukommt. Aus dem „schlaueren“ Auftraggeber wird dann der Enttäuschte. Das alles ist so nicht richtig. Wir müssen auch hier einsehen, daß Arbeitsteilung ein wichtiger Bestandteil in unseren Unternehmen und in unserer gesamten Wirtschaft ist.

Ein anderes kommt hinzu: Selbst wenn ein oben beschriebenes Interesse eines Herstellers ausgeschlossen werden kann, bleibt immer noch, daß es für ihn schwer ist, sich in seiner Beratung produktneutral zu verhalten. Er wäre ein schlechter Hersteller und Verkäufer, wenn er nicht sein Produkt für das beste hielte. Hier behindert die verständliche Interessenlage eine objektive Beratung.

### Was kann der Berater für Lagertechnik bieten?

Viele Lagerbetreiber befinden sich in der Unsicherheit, ob denn ihre Läger,

die vor vielen Jahren einmal dem neuesten Stand der Technik entsprochen haben, heute noch richtig sind. Dabei muß es sich gar nicht um spektakuläre Einrichtungen, um Hochlager, automatische Läger und ähnliche handeln. Auch das einfache Lager zur Unterbringung von Betriebsmitteln, Ersatzteilen für die Instandhaltung u.a. muß solchen Überlegungen unterzogen werden.

Wie geht es denn dem zuständigen Betriebs- oder Lagerleiter in der Praxis? Seine Aufgabe ist es nicht, sich laufend über den neuesten Stand der Lagertechnik zu informieren. Er hat sich auf sein Spezialgebiet zu konzentrieren. Die Folge ist, daß viele Betriebs- und Lagerleiter unter einem schlechten Gewissen leiden, weil eine gründliche Überprüfung der Lagereinrichtung immer wieder hinausgeschoben wird. Längst wollte er sich schon mal mit den bestehenden Vorschriften der Berufsgenossenschaften beschäftigen. Von Gütesicherung für Lagereinrichtungen hat er auch schon gehört - aber was sich dahinter verbirgt, ist ihm nie ganz klar geworden.

Solche Unsicherheit kann aber unangenehme Folgen für das Unternehmen haben. Bei dem oben genannten hohen Kostenanteil für Lagern und Transportieren im innerbetrieblichen Bereich beeinflußt eine schlechte Lagerwirtschaft direkt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Eine besondere Bedeutung bekommt dieses Thema nach dem 1.1.1993. Gerade in der mittelständischen Industrie wird dieses Datum und den damit verbundenen gewaltigen Auswirkungen noch zu wenig Beachtung geschenkt. Jeder Unternehmer muß sich damit beschäftigen, wenn er nicht langfristig Nachteile hinnehmen will. Es reicht nicht, daß er Wettbewerbsbeobachtungen auch über die deutschen Grenzen hinaus macht, daß er ein Produktionsprogramm auf „Europa 93“ einrichtet, daß er seine Vertriebsorganisation umrüstet. Er muß sich auch innerbetrieblich auf die neue Situation einstellen. Dazu gehört eine kritische Untersuchung der Kostenseite. Viele Unternehmer, Betriebs- und Lagerleiter stehen oft etwas hilflos vor dieser Aufgabe. Die Folge ist, daß dieses Anpacken immer wieder hinausgeschoben wird. Dabei ist es einfach, sich darüber Gewißheit

zu verschaffen, ob der Kostenblock „Lager und innerbetrieblicher Transport“ in modernen Größenordnungen liegt.

Untersuchungen hierzu werden mit größerer Aussicht auf Erfolg von externen Mitarbeitern gemacht, weil sie ohne Betriebsblindheit diese Aufgabe übernehmen. Der eigene Mitarbeiter ist, auch wenn er allen guten Willen hat, so sehr seinem eigenen Unternehmensdenken verhaftet, daß er nicht in der Lage ist, Bestehendes in Frage zu stellen. Das muß aber geschehen, um über Neues nachzudenken und Neues zu gestalten.

Der externe Mitarbeiter hat solche Arbeiten in anderen Unternehmen bereits durchgeführt und dort Erfahrungen gesammelt. Diese fließen ein in das, was er nun tut. Dazu gibt es Dienstleistungspakete, die externe Berater anbieten: Zustandsanalyse, Lagerverdichtung, Abc-Analysen, Layoutplanung, Einrichtungsplanung, Belegungsplanung, DV-Programme zur Bestandskontrolle, Leistungsverzeichnisse für Ausschreibungsverfahren, Montageüberwachung und Abnahme, Angebotsauswertung, Gutachten, Investitionsberatung, Ermittlung von Investitionskosten.

Alle diese Dienstleistungen bietet der seriöse Berater zu Festpreisen an. Der Auftraggeber hat damit eine kalkulierbare Kostengröße. Das unternehmerische Risiko liegt dann beim Berater. Der Preis für viele oben beschriebene Dienstleistungen kann erst nach einem Abstimmungsgespräch genannt werden. Sehr oft sind die Preise aber niedriger, als von Unkundigen angenommen wird. So kann eine Zustandsanalyse innerhalb der Bundesrepublik Deutschland oft für unter 5000 DM erstellt werden. Gerade für eine solche Zustandsanalyse zahlt sich dieser Preis immer aus, entweder durch die beruhigende Gewißheit, daß das Lager in Ordnung ist, oder durch Aufzeigen bisher unbekannter Mängel. Die Regel ist, daß die Ergebnisse der geschilderten Dienstleistungen den beratenen Unternehmen Einsparungen erbringen, die das gezahlte Honorar mehrfach übertreffen.