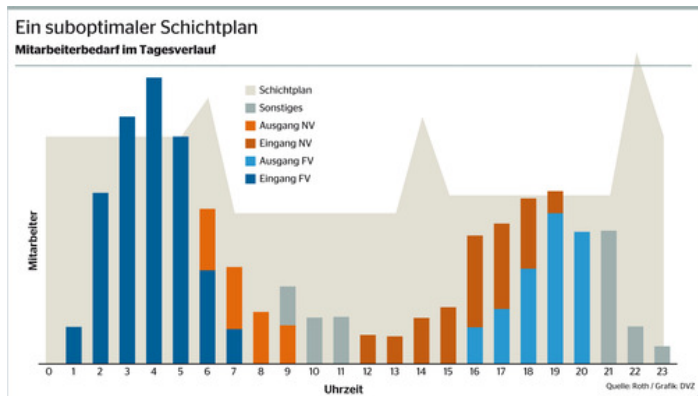


Versetzte Schichten senken Kosten



12. September 2013 | von **Daniel Kaiser und Sylvia Stähler**

Der Stückgutumschlag zählt zu den personalintensivsten Bereichen in der Logistik. Im Schnitt machen die gewerblichen Mitarbeiter 50 bis 60 Prozent des Personals in den Speditionen aus. Zur Optimierung bieten sich zwei zentrale Stellschrauben an: erstens die Gestaltung und Steuerung der Hallenprozesse sowie zweitens die Organisation der Teams. Hierbei geht es vor allem um das Festlegen der Schichtstärke und die Vergabe der Verantwortlichkeiten.

Weit weniger erfolgsversprechend ist es, sich in erster Linie auf die Begrenzung der Kosten zu konzentrieren. Ohne eine grundlegende Optimierung der Hallenorganisation laufen Strategien zur Kostenminimierung zwangsläufig ins Leere. Wer dagegen die organisatorischen Weichen richtig stellt, steigert die Produktivität um durchschnittlich 15 bis 25 Prozent.

Wenn Puffer nicht mehr ausreichen

Spediteure sprechen gerne davon, dass Hallen "atmen". Sie meinen damit die geschäftstypischen Schwankungen, die sich aus dem Rhythmus von Ein- und Ausgang ergeben. Neben Belastungsspitzen wie bei der Entladung des Fernverkehrs zwischen 3 und 5 Uhr morgens oder während der anschließenden Verladung des Nahverkehrs zwischen 6 und 8 Uhr gibt es immer wieder auch Täler, in denen keine zusätzlichen operativen Aufgaben anfallen. In der Praxis dienen die Täler als Pufferzeiten, um eventuelle Überläufe abzarbeiten. Zudem gilt es Routinearbeiten auszuführen, wie Hallenrevision oder Aufräumen der Halle.

Problematisch wird es immer dann, wenn die Pufferzeiten nicht mehr ausreichen, um die Halle für die nächste operative Phase bereit zu machen. Da die operativen Phasen aufeinander aufbauen, ziehen sich Verzögerungen durch den gesamten Arbeitstag und setzen sich nicht selten auch an den Folgetagen fort. Besonders heikel wird die Lage, wenn in den Folgeschichten Probleme hinzukommen.

Viele erwarten eine rasche Problemlösung durch den Einsatz eines elektronischen Leitstands. Dessen Aufgabe beschränkt sich aber in vielen Speditionen darauf, die Torbelegung zu steuern. Ob die eigentlichen Hallenprozesse tatsächlich wie gewünscht ablaufen, liegt dann jedoch nicht mehr im Anwendungsbereich des Leitstands.

Aber: Die Produktivität der Ablauforganisation entscheidet sich vor Ort in den einzelnen Teams. Nicht selten konzentrieren sich die Schichtleiter zu stark auf die Bedienung des Leitstands und sind nicht mehr ausreichend in der Halle präsent, um bei sich abzeichnenden Schief lagen frühzeitig in die Arbeit der Teams einzugreifen.

Kräfte dauerhaft einsparen

Droht eine Entladezone vollzulaufen, ist rasches Handeln gefragt. Selbst wenn die einzelnen Entladeteams für sich genommen sehr gut aufgestellt sind, braucht es eine übergeordnete Instanz, die gezielt personelle Kapazitäten bereitstellt, um die Flaschenhalse nachhaltig aufzulösen. In der Regel handelt es sich bei dieser Instanz um den Schichtleiter. Die Erfahrungen zeigen, dass sein rechtzeitiges Eingreifen dazu führt, dass je nach Hallengröße etwa zwei bis drei operative Kräfte dauerhaft eingespart werden können.

Während der Bereich Prozesse die physischen Abläufe meint wie das Ver- und Entladen, das Scannen und das Verteilen der Packstücke, zeigt der Bereich Arbeitsorganisation, wie Speditionen zu einer bedarfsgerechten Schichtstärke kommen sowie welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten sie an welche Mitarbeiter delegieren sollten.

Aufschluss über die optimale Personalstärke geben Lastprofile, die tagesbezogen das Sendungsaufkommen mit dem IST-Personal abgleichen und mögliche Kapazitätsdefizite ausweisen (siehe Abbildung). Eine besonders häufige Fehlzuteilung liegt darin, dass im Umfeld der Schichtwechsel - also während mengerschwacher Tageszeiten - zu viel Personal eingesetzt wird. Insbesondere in den Mittagsstunden sind Überdeckungen von 400 Prozent und mehr keine Seltenheit.

Wenn mit einem gewissen Zeitverzug die eigentlichen Belastungsspitzen einsetzen, kommt es vielerorts wieder zu einer Unterversorgung. In nicht optimierten Hallen kann die Unterdeckung dann bis zu 25 Prozent betragen. Versetzte Schichtzeiten oder verstärkter Einsatz von Aushilfen in Spitzenzeiten können deutliche Produktivitätsgewinne bringen.

Um Optimierungsmaßnahmen messbar zu machen, sind belastbare Steuerungsgrößen zu definieren. Benchmarks wie "Tonnage je Mitarbeiterstunde" sind wohl am häufigsten genutzte Produktivitätskennzahlen. Viel entscheidender für die Produktivität ist jedoch die Anzahl der umgeschlagenen Packstücke. Eine der zentralen Kennzahlen sollte daher die Anzahl der Kolli je Mitarbeiterstunde sein.

Kolli statt Tonnen als Kennzahl

Je nach Güterstruktur erreichen Hallen Prozesszeiten von 0,5 bis 2,6 Minuten je Kollo. Bereinigt um Urlaubs- und Fehltage, kommen Produktivitätsführer auf 26 bis 53 Kolli je Mitarbeiterstunde. Weitere prozessnahe Kennzahlen: Für den Sammelguteingang ist die Zahl der entladenen Wechselbrücken mit dem Kollo-Aufkommen und dem Mitarbeiterereinsatz ins Verhältnis zu setzen.

Die Hallenoptimierung kann somit das Geschäftsergebnis verbessern. Auch die Mitarbeiter werden zufriedener, wenn eine Halle wieder natürlich atmen kann. In der Folge wächst die Motivation, während der

Krankenstand sinkt und sich die Produktivität noch einmal zusätzlich verbessert.

Daniel Kaiser und Sylvia Stähler, Roth Logistikberatung, Dinslaken

Schlagworte: Daniel Kaiser Sylvia Stähler Roth
Logistikberatung Dinslaken Stückgutumschlag Umschlaghallen
Leitstand Schichtleiter IST-Personal

Schreiben Sie uns Ihren Kommentar!
