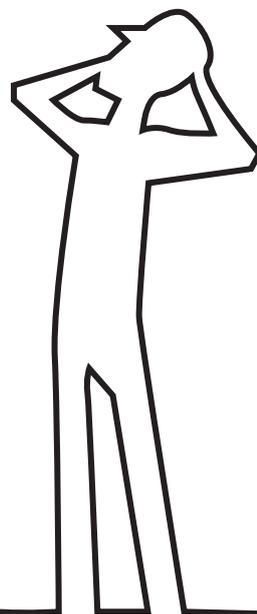


GELD SPAREN UND ZEIT GEWINNEN

**50 Tipps zur Lageroptimierung
von Bauhandwerksbetrieben**



Grußwort

Geschätzte Leser,

wir – das Team vom Paulus-Lager[®] haben bereits über 300 Handwerksbetriebe, deren Lagerorte und internen Abläufe analysiert und vereinfacht. Viele Handwerksbetriebe machen sich selbst das Leben schwer, weil das Team an undurchsichtigen Abläufen scheitert, die das Material ab der Bestellung im Betrieb durchläuft. Obwohl es Kernaufgabe eines Betriebes ist, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe einzukaufen, händisch zu veredeln und weiterzuverkaufen, gelingt dies vielen Betrieben nicht gewinnbringend.

In diesem Heft finden Sie fünfzig ständig wiederkehrende Probleme in Lagern, in einem handlichen Kompendium zusammengestellt. Das Schöne ist: Fast alle dieser Probleme lassen sich schon mit kleinen Maßnahmen oder Tipps vermeiden. Wie das geht, haben wir für Sie beschrieben.

Viel Spaß beim Umsetzen!

Herzlich,
Ihre Doris Paulus und das Paulus-Lager[®]-Team

Inhaltsverzeichnis

Grußwort.....	2
Inhaltsverzeichnis	3
1. Tägliche Suche nach Material, das schon geliefert wurde	5
2. Geliefertes Material kann keinem Auftrag zugeordnet werden.....	5
3. Geliefertes Material steht im Weg und muss laufend umgeräumt werden	6
4. Mitarbeiter nehmen in der Werkstatt Material an, wissen nicht, was kommt und können es nicht prüfen.....	6
5. Um Material zu bestellen, muss erst in der Buchhaltung oder im Kundenprojekt der Lieferant herausgesucht werden	7
6. In den Regalen liegen Standardmaterial und Kommissionsmaterial gemischt und was man braucht, fehlt!.....	7
7. Die Nachkalkulation macht der Meister oder Arbeitsvorbereiter statt der Verwaltung.....	8
8. Die Materialregale sind unbeschriftet und das Material liegt an mehreren Stellen im Betrieb	9
9. Nur zweimal im Jahr aufräumen (vor Weihnachten und vor dem Sommerurlaub).....	9
10. Nach dem Aufräumen sieht es schnell wieder chaotisch aus und Ihre Mitarbeiter brauchen zu lange für die Aufträge.....	10
11. Im Regal liegen Materialien und Maschinen herum.....	11
12. Eingangsmaterial, Ausgangsmaterial und Reste liegen gemischt herum	11
13. Konto ist leer und Werkstatt mit Material platzt aus allen Nähten	12
14. Beim Sonderangebot zuschlagen, um Geld im Einkauf zu sparen	12
15. Neue Mitarbeiter oder neue Positionen sorgen für Chaos	13
16. Material von Lieferanten und Monteuren steht im Eingangsbereich herum	14
17. Der Inhaber versucht selbst, den Betrieb laufend ordentlich zu halten	14
18. Mitarbeiter halten sich nicht an die Lager-Vorgaben	15
19. Restelager laufen über, obwohl Regeln dafür bekannt sind	16
20. Material steht an unvermuteter Stelle und wird nicht gefunden	16
21. Lagerort für Eingangs- und Retourenmaterial ist nicht genau festgelegt	17
22. Zum Lackieren demontierte Kleinteile sind nicht auffindbar	17
23. Nützliche Materialreste werden nicht sauber strukturiert.....	18
24. Der schlimmste Materialstrom mit den größten Suchzeiten	18
25. Gängiges Material verursacht Beschaffungsfahrten.....	19
26. Material wird nach Abschluss des Auftrags nicht sofort aus dem Betrieb entfernt	20
27. Regalbeschriftungen mit Edding.....	20
28. Material wird in einem Betrieb, der CE-zertifiziert sein muss, nicht korrekt geprüft	21
29. Lieferscheine von WPK-Material, in CE-zertifizierten Betrieben, werden mit anderen Lieferscheinen gemischt aufbewahrt.....	21
30. Es wird nicht zwischen Warenannahme und Wareneingangsprüfung unterschieden	22
31. Regeln für Material mit dem Ü-Zeichen	22
32. Falsch geliefertes Material wird nicht returniert.....	23
33. EDV-Dateien werden nicht zentral gespeichert.....	24
34. Billigmaterial wird im Überfluss bei eBay eingekauft.....	25
35. Großeinkäufe vor Preissteigerungen.....	25
36. Lagerregale von Insolvenzversteigerungen werden mit Inhalt gekauft	26
37. Arbeitsvorbereiter prüfen täglich das Material im Lager	26

38. Sichtlagerkästen für bessere Ordnung?	27
39. Was sind eigentlich Reste?	28
40. Keine klar definierten Lagerorte	28
41. Standard-Material bedeuten für jeden etwas Anderes	29
42. Kleine Materialien liegen in zu großen Fächern	29
43. Es gibt keine schriftliche Vereinbarung zum Umgang mit Material.....	30
44. Eigenschaften der Kommissionsware sind im Betrieb unbekannt.....	31
45. Niemand hält sich an die Zuständigkeiten.....	32
46. Ordnung und Sauberkeit sind Fremdwörter im Betrieb	33
47. Betrieb wird ohne genaue Zuständigkeiten personenabhängig geführt	33
48. Verbrauchsmaterial wird den Mitarbeitern vorenthalten	34
49. Zuständigkeitsliste ohne Aufgabe ist unwirksam	34
50. Mitarbeiter dürfen nicht eigenverantwortlich arbeiten.....	35
Impressum.....	37

Problem Nr. 1

Tägliche Suche nach Material, das schon geliefert wurde

Warenannahme

Sie ärgern sich regelmäßig über die unausgepackten Pakete, die dauernd am Eingangsbereich als Stolperfallen stehen? Material wird gesucht, dabei ist es schon seit Wochen im Haus und niemand weiß davon oder hat es ausgepackt? Womöglich wurde es bereits wieder bestellt?

Lösung:

Materialannahme

Die beste Lösung ist, im Betrieb einen definierten Platz als Materialannahme einzurichten. Dies ist eine kleine Arbeitsplatte, die, mit verschiedenen Werkzeugen wie Cutter, Blechschere, Edding usw. bestückt, im Anlieferungsbereich zu montieren ist. Hier wird alles Material bis zum Verräumen an den festgelegten Lagerort abgelegt.

Zuständiger

Legen Sie fest, wer für die Pflege verschiedener Lagerbereiche zuständig ist und lassen Sie das Material von ihm laufend einräumen.

Materialkontrolle

Legen Sie fest, nach welchen Kriterien die Qualität noch in Gegenwart des Lieferanten geprüft und abgezeichnet werden darf.

Problem Nr. 2

Geliefertes Material kann keinem Auftrag zugeordnet werden

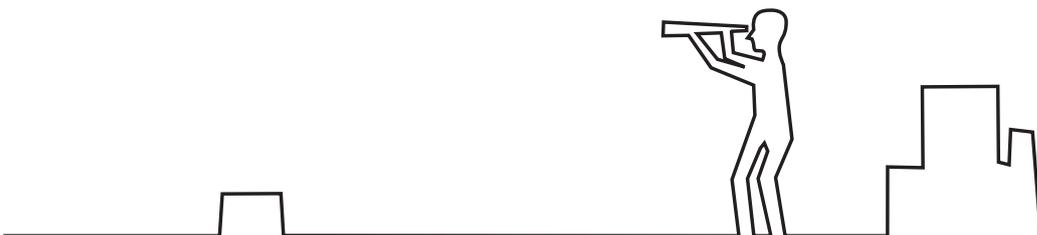
Kommissionen verwalten

Wem ist nicht schon mal im Tagesgeschäft eine kleine Lieferung untergegangen, die nur mit großem Aufwand und Ärger wieder beschafft werden konnte? Wenn das so ist, ist es höchste Zeit, Ihre Kommissionslager zu klären.

Lösung:

Beschriften mit Kommission

Wichtig! ALLE Materialien, die für eine Kommission angenommen werden und nicht bis 1-2-3 den Baum hoch sind, erhalten sofort mit Filzschreiber die Kommissionsbezeichnung, damit sie einwandfrei wiederzuerkennen sind.



Bestellen Sie immer mit Kommissionsnummer

Viele Lieferanten müssen Sie erst dazu bewegen, Ihre Kommissionsnummer auf dem Lieferschein unterzubringen. Sobald dies geschehen ist, ist der Materialfluss für Sie gesichert.

Problem Nr. 3

Geliefertes Material steht im Weg und muss laufend umgeräumt werden

Kommissions-Eingangslager

Genauso nervig und höchst zeitaufwändig ist es, wenn Sie erst alle möglichen Paletten oder empfindliche Ware auf die Seite schaffen müssen, um an Ihre Arbeit, d.h. an Ihr Material zu gelangen. So verschwenden Sie zukünftig keine Zeit mehr:

Lösung:

Kommissionsregal

Hier wird alles Material, das für Kommissionen bestellt wurde, untergebracht. Achten Sie darauf, dass Sie diesen Lagerort nach einer für Sie sinnvollen Systematik einteilen für die leichte Wiederauffindbarkeit. Dies ist der Lagerort für das Kommissionsmaterial bis zur Verwendung.

Kommissions-Lagerarten

Legen Sie fest, für welche Materialien ein Eingangslager benötigt wird. Je nach der Häufigkeit der in Ihrem Betrieb benötigten Materialien kann dies in unterschiedlichen Größen sein.

Problem Nr. 4

Mitarbeiter nehmen in der Werkstatt Material an, wissen nicht, was kommt und können es nicht prüfen

Bestellabläufe

Können Ihre Mitarbeiter bei der Entgegennahme eines Paketes prüfen, ob es richtig, vollständig und pünktlich ist? Wenn nein, sollten Sie es sofort ändern. Dazu folgende Tipps:



Lösung:

Bestellungen an die Werkstatt geben

Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter immer wissen, welche Bestellung offen ist und wann geliefert werden sollte. Bestellen Sie also schriftlich.

Liefertermin bestimmen

Sie legen in Absprache mit Ihrem Lieferanten fest, wann Liefertermin ist. Geben Sie diese Information unbedingt an die Werkstatt weiter.

Liefertermine prüfen

Legen Sie fest, wer in der Werkstatt dafür verantwortlich ist, regelmäßig (am besten täglich) alle Liefertermine zu checken und notfalls beim Lieferanten nachzutelefonieren. Übrigens: Das ist weder der Chef, noch jemand anderes aus dem Büro, es sei denn, es gibt einen Einkäufer.

Problem Nr. 5

Um Material zu bestellen, muss erst in der Buchhaltung oder im Kundenprojekt der Lieferant herausgesucht werden

Standard-Lieferantenliste erstellen

Kaufen Sie auch bei jedem Außendienstler ein, der bei Ihnen zur Tür hereinpurzelt? Überlegen Sie lieber vorher, ob es auch der Lieferant Ihres Vertrauens ist, den Sie brauchen.

Lösung:

Lieferantenliste erstellen

Legen Sie Ihre Standard-Lieferanten fest. Wechseln Sie nur maximal alle 6 Monate Ihre Lieferanten. Da der Materialeinkauf nur ein Drittel der Kosten am Auftrag ausmacht, ist es effektiver, die Zeit für die Anfragen zu sparen. Da Ihr Lieferant jetzt einen deutlich höheren Umsatz mit Ihnen macht, können Sie gute Konditionen wie z.B. Skonto verhandeln. Erfassen Sie auf dieser Liste alle Kontaktdaten, damit Ihre Mitarbeiter selbständig bei Problemen Kontakt aufnehmen können.

Problem Nr. 6

In den Regalen liegen Standardmaterial und Kommissionsmaterial gemischt und was man braucht, fehlt!

Standard-Artikelliste aufbauen Teil 1

Wie oft räumen Sie in Ihrem Betrieb jährlich auf? Wenn Sie schon aufräumen, so tun Sie dies mit nachhaltigem System. Klären Sie ein für alle Mal, wozu welches Material gehört.

Lösung:

Standardmaterial

Dieses Material MUSS immer auf Lager sein, damit Sie permanent arbeiten können, also genau überlegen, was bei Ihnen Standard ist. Sie können auch die Rechnungsordner vom letzten Jahr zu Hilfe holen oder sich vom Lieferanten Excel-Listen über Ihre Umsätze im letzten Jahr senden lassen. Die Mindestmenge soll für 1 Woche Arbeit ausreichen.

Kommissionsmaterial

Dieses Material wird für einen Kunden eingekauft und ist nach dem Auftrag übrig.
Kommissionsreste: Dieses Material kann entweder ins Standardmaterial mit aufgenommen werden, dem Kunden geschenkt werden oder es ist ABFALL!
Raus damit, denn der Kunde hat es bereits bezahlt! Vergolden Sie keinen Abfall, indem Sie Suchzeiten drum herum aufbauen.

Problem Nr. 7

Die Nachkalkulation macht der Meister oder Arbeitsvorbereiter statt der Verwaltung

Standard-Artikelliste aufbauen Teil 2

Sorgen Sie mit Ihrer Artikelliste für Struktur und Ihre Entlastung im Betrieb.

Lösung:

Kalkulations-Preisliste

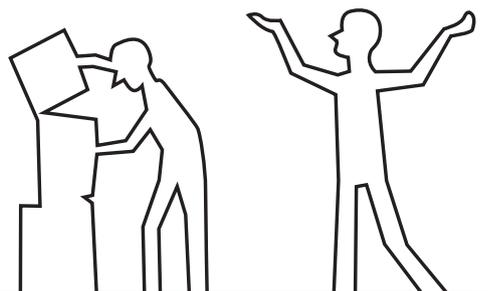
Diese Artikelliste wird mit allen Einkaufspreisen versehen. Damit haben Sie alle relevanten Daten für die Vor- und Nachkalkulation zur Hand.

Endkunden-Preisliste

Ihre Mitarbeiter können zukünftig selbstständig Standardmaterial verkaufen und Rechnungen zusammenstellen, dazu werden einfach die Einkaufspreise mit Faktoren versehen. Sie sparen also viel Arbeitszeit bei Kleinrechnungen.

Nachkalkulation

Sofern Ihre Mitarbeiter auch nur halbwegs realistisch ihr benötigtes Material notieren, können Sie von der Verwaltung, ohne Ihre Mitarbeit, die Nachkalkulation zeitnah durchführen lassen: Sie können ja auf Ihre Preise des Standardmaterials zurückgreifen.



Problem Nr. 8

Die Materialregale sind unbeschriftet und das Material liegt an mehreren Stellen im Betrieb

Standard-Artikelliste aufbauen Teil 3

Achten Sie darauf, Ihre Bestandsberge im Betrieb abzubauen. Vermeiden Sie Suchzeiten beim Material, indem Sie Ihre Regale pingelig beschriften und in Ordnung halten.

Lösung:

Beschriftung

Alle Standardmaterialien werden so beschriftet, dass jeder am Regal ablesen kann, wann er die Mindestmenge unterschreitet und die Bestellung auslösen muss. Durchführen kann die Bestellung dann Ihr Büro ohne Ihr eigenes Zutun, denn Sie haben bereits vorher festgelegt, was, wo und wie viel bestellt wird.

Inventurliste

Erfassen Sie immer die Lagerorte der Materialien mit, damit stellen Sie sicher, dass die Liste als Inventurliste verwendet werden kann. Sie haben später die Inventur damit ruckzuck fertig.

Aufbau Artikelliste

Mit dieser Artikelliste legen Sie heute schon fest, welches Ihre zukünftigen Standardmaterialien sind. Damit legen Sie auch den Grundstein für rationelles Arbeiten in der Arbeitsvorbereitung.

Problem Nr. 9

Nur zweimal im Jahr aufräumen (vor Weihnachten und vor dem Sommerurlaub)

Struktur-Projekt vorbereiten

Ist in Ihrem Betrieb auch schon mal ein Kobold unterwegs? Sie kennen den Effekt: Ein Mitarbeiter greift in eine Kiste und schon ist sie leer. Wer war's? Der Kobold. Und wieder dürfen die Mitarbeiter zum Großhändler fahren... Keine Sorge, der Kobold lässt sich wirksam und nachhaltig vertreiben.

Lösung:

Materialgruppen

Prüfen Sie, welche Materialgruppen immer vorhanden sein sollten und beachten Sie auch z.B. Verbrauchsmaterial wie Leuchtmittel, Sicherungen usw. Ordnen Sie Materialien immer an ihrem Verbrauchsort an.

Lagerorte

Prüfen Sie, welche Materialgruppen immer vorhanden sein sollten und beachten Sie auch die echten Verarbeitungsorte. Manchmal muss ein Material raus aus dem Magazin, wenn es an anderer Stelle verarbeitet wird.

Arbeitszeiten

Oft brauchen Sie mehrere Tage für ein Struktur-Projekt, deshalb mit den Mitarbeitern die Arbeitszeiten vorher klären.

Problem Nr. 10

Nach dem Aufräumen sieht es schnell wieder chaotisch aus und Ihre Mitarbeiter brauchen zu lange für die Aufträge

Nach dem Struktur-Projekt: Paulus-Lager[®] aufbauen

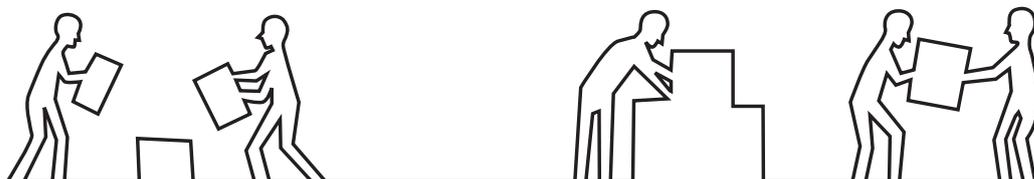
Wie oft räumen Sie in Ihrem Betrieb jährlich auf? Wie lange hält dies vor? Die Lösung liegt in dem System, das nach dem Aufräumen kommt, wenn eins kommt!
Diese Arbeits- und Aufräumzeiten können zukünftig ersatzlos gestrichen werden.

Lösung:

Erstellen Sie Ihr eigenes systematisches Standardlager. Damit Ihnen das wirklich wichtige Standard-Material, das Sie in Ihrem Betrieb immer brauchen, um fertigen zu können, nicht ausgeht, bekommt jedes einzelne Standardmaterial EINEN (also genau einen einzigen) definierten Ort, an dem es zu finden ist. Es werden ausschließlich Materialien eingelagert, die in der internen Artikelliste erfasst sind.

Beschriftung

Anschließend werden ALLE Standardmaterialien so beschriftet, dass jeder ablesen kann, wo es liegt und wann er die Mindestmenge unterschreitet und die Bestellung auslösen muss. Nutzen Sie dazu Ihre Artikelliste und erstellen Sie einen Etikettendruck in Word im Serienbriefverfahren.



Problem Nr. 11

Im Regal liegen Materialien und Maschinen herum

Lösung:

Standard-Artikellager planen

Planen Sie von vornherein Ihr Artikellager: Material von Handmaschinen trennen. Die Standard-Materialregale sind streng (!!!) von Handmaschinen und Werkzeugen zu trennen, sonst haben Sie in kürzester Zeit wieder Chaos.

Material für bestimmte Maschinen

Ausnahme zur obigen Regel: Material, das an bestimmte Maschinen gebunden ist, darf zusammen gelagert werden (Klammern und Klammergerät). Dieses Material bekommt z.B. einen Hauptlagerort im Magazin und die angebrochenen Schachteln stehen neben der Maschine.

Aufbau des Kleinteilelagers

Wie ein Keksregal im Supermarkt: Von vorne sichtbar immer nur eine Sorte, der Ersatz dahinter, etwas anderes daneben. Nichts Verschiedenes auf- oder hintereinander stellen und legen.

Problem Nr. 12

Eingangsmaterial, Ausgangsmaterial und Reste liegen gemischt herum

Kommissionswaren Ausgangslager

Wie sind Ihre Lager derzeit eingeräumt? An Suchzeiten ersticken viele Betriebe, denn die Summe macht es! Wie Sie zukünftig solche, sicherlich nicht einkalkulierten Zeiten vermeiden, erfahren Sie hier.

Lösung:

Kommissions-Ausgangslager

Jede Materialart, die an Kunden geliefert wird, benötigt einen Kommissionsplatz. Häufig ist dieser aber nicht vorgesehen. Dies kann wieder alle Materialarten betreffen, z.B. Stangen, Stäbe, Großteile usw.

Kleinteile

ALLE Kleinteile, die zwischen Materialeingang und Lieferung nicht bewegt werden, bleiben im Kommissions-Eingangslager für Kleinteile liegen und werden bei Lieferung dort entnommen.

Paletten

Alles, was auf Paletten mit dem Stapler bewegt werden kann, sollte ins Palettenregal oder auf einen am Boden fest definierten Palettenplatz. Dieser Ort wird als Kommissionslager gekennzeichnet und ALLE Teile, die dort eingelagert werden, erhalten eine deutlich lesbare Kommissionsnummer.

Problem Nr. 13

Konto ist leer und Werkstatt mit Material platzt aus allen Nähten

Lösung:

Beschaffungskosten einsparen

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Kosten im Materialbereich drastisch gesenkt werden. Dafür sind eingesparte Beschaffungskosten sehr wichtig.

Lieferkosten

Wählen Sie Lieferanten, die Sie kurzfristig (wöchentlich) beliefern können. So sparen Sie sich erhebliche Zinskosten und sind liquide. Einiges der etwas höheren Preise können Sie abfangen, indem Sie fristgerecht skontieren – das macht Sie heute zum VIP-Kunden, die meisten Lieferkosten sind ein Klacks im Vergleich zu den Kontokorrent-Zinsen. Kaufen Sie nur noch für 2 Wochen Material.

Faustregel

Der Lagerbestand (fertige und unfertige Ware nicht mitgerechnet) sollte niemals mehr als das Doppelte Ihres monatlichen Materialeinsatzes betragen. Besser nur die Höhe Ihres monatlichen Materialeinsatzes, sonst sind die Finanzierungskosten zu hoch. Dafür ist die Standardisierung mittels Artikelliste eine Voraussetzung.

Problem Nr. 14

Beim Sonderangebot zuschlagen, um Geld im Einkauf zu sparen

Lösung:

Eigenfinanzierung durch Lageroptimierung

Haben Sie auch „zuviel Material im Lager?“ Wenn es nicht zu alt ist, ist es eine hervorragende Quelle der Stärkung Ihres Kontokorrent. Prüfen Sie Ihr Einkaufsverhalten und Ihre Kontokorrent-Entlastung.

Vorfinanzierung

Materialien, die jederzeit beschaffbar sind, sollten nicht jahrelang im Voraus eingekauft werden. Bei zum Beispiel einem Kontokorrent von 13,5 Prozent und einem Preis von 15.000,- Euro haben Sie im Jahr ca. 2.000,-Euro Zinskosten plus der Kontokorrent liegt mit 17.000,- Euro künstlich zu tief. Daraus kann sehr schnell eine Insolvenz wegen Zahlungsunfähigkeit werden, wenn Sie noch ein paar verzögerte Zahlungen von Kunden haben. Für diese Zinskosten können Sie spielend leicht höhere Einkaufskosten in Kauf nehmen und sind liquider.

Bestandsabbau

Sorgen Sie dafür, dass Sie überflüssige Bestände aufbrauchen. Oft wurden beim Struktur-Projekt schon palettenweise verschollenes Material gefunden, welches den Einkauf bis auf weiteres drastisch senkte.

Problem Nr. 15

Neue Mitarbeiter oder neue Positionen sorgen für Chaos

Langjähriger Umgang mit dem Paulus-Lager[®]

In manchen Betrieben beginnt sich einige Jahre nach der Einführung des Paulus-Lagers[®] wieder der alte Schlendrian einzuspielen. Es werden Reste gehortet, die nach Ablauf der Aufträge längst entsorgt gehören und es gibt wieder gemischte Kisten in den Standardregalen.

Forscht man nach den Ursachen, werden folgende Gründe offensichtlich:

Es gibt neue Mitarbeiter im Betrieb. Eklatant ist der Wechsel von Mitarbeitern in der Arbeitsvorbereitungs- oder Meisterposition. Die neuen Werkstattmeister oder Altgesellen haben das Struktur-Projekt nicht miterlebt und verfallen in alte Vorgehensweisen. Es wäre eine Katastrophe für den bereits optimierten Betrieb, wenn die geschulten Mitarbeiter dieser Führungskraft dem Wunsch, das gewohnte Chaos wieder aufzubauen, nachgeben würden.

Dabei wird oft übersehen, dass die Arbeitsplätze im Betrieb, aus dem er oder sie kommt, abgebaut wurden, weil dank des Chaos schlecht gewirtschaftet wurde. Deshalb wäre es eine Katastrophe für den bereits optimierten Betrieb, wenn die geschulten Mitarbeiter dieser Führungskraft dem Wunsch, das gewohnte Chaos wieder aufzubauen, nachgeben würden.

Lösung:

Am besten bekommt der neue Kollege einen Paten zugewiesen, den er alle Dinge rund ums Paulus-Lager[®] und alle anderen Betriebsstrukturen fragen kann.

Problem Nr. 16

Material von Lieferanten und Monteuren steht im Eingangsbereich herum

Pufferflächen einplanen

Haben Sie die Möglichkeit, „ein bisschen Material“ bis zum Wegräumen in der Werkstatt stehen zu haben, ohne dass andere gleich räumen müssen? Lesen Sie, wie Sie das Problem der ewig verstellten Fläche und Maschinen in den Griff bekommen werden.

Lösung:

Eingangspuffer

Alle Materialien, die Sie in der internen Artikelliste erfasst haben, müssen darauf geprüft werden, ob sie eine Pufferfläche als Eingangslager benötigen und wie diese gestaltet sein muss. Überall dort, wo Material Maschinen oder Wegeflächen verstellt, ist einfach vergessen worden, Pufferflächen zu planen.

Baustellenrückläufe

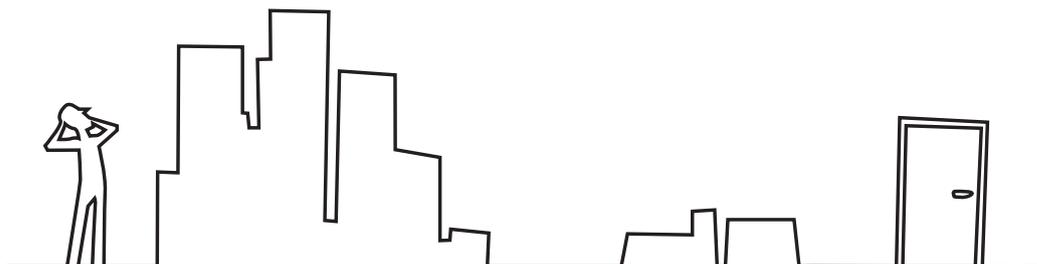
Eine gerne vergessene Spezialfläche ist dabei der Puffer für Baustellenrückläufe. Dort darf alles hingeknallt werden, was schnell zurückkommt, damit die Monteure schnell wieder ausrücken können. Ist der Stress vorbei, wird aufgeräumt – von den Monteuren.

Problem Nr. 17

Der Inhaber versucht selbst, den Betrieb laufend ordentlich zu halten

Zuständigkeiten schaffen

Ist es Ihnen schon passiert, dass Sie in der Werkstatt ein Chaos sehen? Hier einige Tipps, wie Sie andere für Ihren Ärger zuständig machen und das Kindermädchen-Dasein aufgeben.



Lösung:

Zuständigkeitsbereiche

Jeder Mitarbeiter bekommt seinen eigenen Zuständigkeitsbereich. Es ist Ihnen persönlich also zukünftig herzlich egal, wer das Chaos veranstaltet, Sie sprechen den Zuständigen darauf an und der hat sich darum zu kümmern.

Beschriften

Damit Sie auch dieses Verhalten immer einfordern können, werden die Zuständigkeiten genau beschrieben und ausgedruckt gut lesbar an die Wand gehängt.

Problem Nr. 18

Mitarbeiter halten sich nicht an die Lager-Vorgaben

Lösung:

Gegenseitige Verpflichtung

Manche Menschen vergessen, dass zusammen arbeiten ein gegenseitiges Geben und Nehmen bedeutet. In der Selbstverpflichtung müssen beide Seiten zum Gelingen etwas dazutun. Selbstverpflichtung Mitarbeiter: Stellen Sie sicher, dass jeder sich an die neue Ordnung hält. Vereinbaren Sie zum Beispiel, dass sich die Mitarbeiter während der Arbeitszeit daran halten, die Ordnung aufrecht zu erhalten. Verpflichten Sie Ihre Mitarbeiter dazu, andernfalls freiwillig in der unbezahlten Freizeit die notwendige Ordnung wiederherzustellen.

Selbstverpflichtung Chef

Versprechen Sie Ihren Mitarbeitern, die notwendigen Spielregeln von Ihrer Seite einzuhalten, damit diese ihre Kontrollarbeit zum Beispiel beim Wareneingang erledigen können. Verpflichten Sie sich auch dazu, sich an in der internen Artikelliste festgelegte Bestellmengen zu halten. Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern für die Lagerpflege ein bestimmtes, angemessenes Zeitlimit, damit die Lager in Schuss bleiben. Durch die Wegnahme von Suchzeiten sind sie sowieso sehr viel schneller als vorher.

Nur wenn Sie sich als Vorbild an die getroffenen Verpflichtungen halten, werden sich Ihre Mitarbeiter zuverlässig darauf einlassen.

Problem Nr.19

Restelager laufen über, obwohl Regeln dafür bekannt sind

Lösung:

Spielregeln für Reste

Spielregel: ALLE Materialien, die es verdienen, eine Restedefinition zu erhalten, werden in getrennten Restelagern gesammelt und die Spielregel dazu wird ausgedruckt und gut lesbar an die Wand gehängt.

Beschriften: Legen Sie fest, dass gleich beim Einstellen der Reste die Größen beschriftet werden müssen. So wird nur einmal darauf geschaut, anstelle dass zig Teile in die Hand genommen und einzeln (von jedem Mitarbeiter aufs Neue) ausgemessen werden, bevor er etwas findet.

Problem Nr. 20

Das Material steht an unvermuteter Stelle und wird nicht gefunden

Kommissionswaren Ausgangslager Großteile

Ihre Mitarbeiter finden das Material nicht, wenn sie morgens vom Hof sollen? Die Teile, die Sie benötigen, können Sie im Regal nicht finden? Das lässt sich alles regeln.

Lösung:

Kommissions-Ausgangslager

Jede Materialart, die an Kunden geliefert wird, benötigt einen Kommissionsplatz. Häufig ist dieser aber nicht vorgesehen. Dies kann wieder alle Materialarten betreffen, z.B. Stangen, Stäbe, Rohre, Großteile usw. Falls Sie diese Lager nicht haben, sollten Sie sie unbedingt einrichten.

Paletten

Alles, was auf Paletten mit dem Stapler bewegt werden kann, sollte ins Palettenregallager. Dieses wird als Kommissionslager gekennzeichnet und ALLE Teile, die dort eingelagert werden, erhalten wieder einen von unten deutlich lesbaren Kommissionsaufkleber.

Problem Nr. 21

Lagerort für Eingangs- und Retourenmaterial nicht genau festgelegt

Kommissionswaren-Eingangslager Kleinteile

Verschenken Sie Suchzeiten beim Aufladen, wenn Sie auf der Jagd nach dem Kleinteil alle Mitarbeiter durchfragen? Sparen Sie das einfach ein.

Lösung:

Kleinteile

ALLE Kleinteile, die zwischen Materialeingang und Lieferung nicht bewegt werden, bleiben im Kommissions-Eingangslager für Kleinteile liegen und werden bei Lieferung dort entnommen. Dies ist der definierte Lagerort für Kleinteile bis zur Verwendung.

Retouren

Alles, was aus irgendwelchen Gründen an Ihren Händler zurückgeht, wird im Kommissionslager extra verwahrt. Ein solcher definierter Ort ist notwendig, da sonst sogar wegen Rückgaben oder Reklamationen noch das Suchen angefangen wird.

Problem Nr. 22

Zum Lackieren demontierte Kleinteile sind nicht auffindbar

Kommissionswaren-Ausgangslager Kleinteile

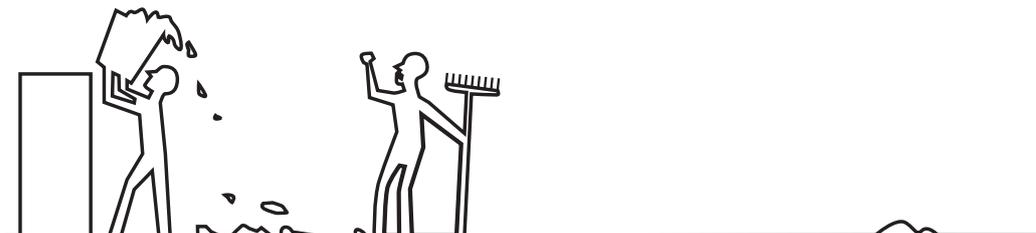
Steigen in Ihrem Betrieb die Adrenalinpiegel aller Beteiligten, wenn es ans Aufladen geht und die Kleinteile fehlen? Dann können Sie über eine Änderung nachdenken:

Lösung:

Kleinteile im Ausgangslager

ALLE Kleinteile, die nach der Herstellung oder Bearbeitung für einen Auftrag zusammengestellt wurden, werden ins Ausgangslager gelegt. Dort bleiben sie bis zum Laden, denn dies ist der definierte Lagerort für diese Kleinteile.

So finden Ihre, aber auch die Mitarbeiter Ihres Subunternehmers die von ihnen benötigten Teile automatisch, ohne bei Ihnen nachfragen zu müssen.



Problem Nr. 23

Nützliche Materialreste werden nicht sauber strukturiert

Ehemalige Standard-Materialien

Immer wieder fragen mich besorgte Inhaber, was ich wohl mit ihren vielen Materialien anstellen wollte, die sie in mühsamer Kleinarbeit gesammelt haben, um sich heute in diesen Bergen letztlich nicht mehr auszukennen.

Dazu muss man wissen, dass das im Betrieb befindliche Material in verschiedene Materialgruppen strukturiert werden muss. Eine wichtige Gruppe ist dabei das ehemalige Standard-Material.

Lösung:

Ehemaliges Standard-Material ist Standard-Material, welches jahrelang verarbeitet wurde

Dazu zählen nicht Materialien, die speziell für einen Kunden eingekauft, und nur dort verwendet wurden. Ein typisches Beispiel hierfür sind Artikel die langjährig verwendet und eingesetzt wurden. Oft sind diese Artikel sehr lange in unveränderter Form verarbeitet worden, jedoch wurden sie schleichend, fast unbemerkt von technisch weiterentwickelten Produkten und Systemen abgelöst. Die alten Systeme werden weiter aufbewahrt, da die damaligen Kunden wiederkommen könnten und ein defektes Teil ausgetauscht haben. Wenn Sie dann noch einen Artikel austauschen können (weil Sie die Teile ja nach dem Struktur-Projekt endlich finden), dann haben Sie einen echten Stein im Brett bei Ihren Kunden.

Dies ist natürlich eine hervorragende Chance zur Pflege des Stamm-Kundenkontaktes und für einen Wiederverkauf. Oft ist es jedoch besser, diese veralteten Systeme aus der Fertigung verschwinden zu lassen, da der Aufwand, sie zu pflegen, oft höher ist, als ihr Nutzen. Der Kunde ist gerne bereit, Geld für den Artikel zu zahlen. Den Preis für die jahrelange Lagerung ist er jedoch meist nicht bereit zu zahlen.

Problem Nr. 24

Der schlimmste Materialstrom mit den größten Suchzeiten

Übrig gebliebene Kommissionsteile

Wenn ein Artikel von der Baustelle zurückkommt, muss unterschieden werden, ob es ein Standard-Material ist, das ins Lager zurück darf, oder ob es angebrochenes Material ist. Häufig hat dazu zum Feierabend kein Mitarbeiter mehr Lust, sich ausgerechnet mit diesen unklaren Materialien abzumühen. Deshalb werden diese Materialien ungefiltert ins Regal gestopft.

Leider hat der Mitarbeiter in diesem Moment das Material dem Produktionskreislauf entzogen: Alle anderen Kollegen im Betrieb wissen nichts davon und werden es kaum

finden. Dafür suchen sie in diesem Lagerspeck nach den Materialien, die sie wirklich brauchen. Der Mitarbeiter hat also Suchzeiten in den Betrieb eingelagert.

Lösung:

Fazit: Es hilft nur eines, nämlich klare Entscheidungen!

Jeder Betrieb, der seine Standardartikel kennt, kann alle anderen problemlos definieren als: Abfall, Geschenk an den Kunden, Geschenk an den Mitarbeiter oder – bei Fehllieferungen -> Rückgabe an den Lieferanten.

Und bei dem Gedanken an die Suchzeiten hilft nur eines: Raus aus dem Betrieb!

Problem Nr. 25

Gängiges Material verursacht Beschaffungsfahrten

Fehlbestände

Beliebtes Gegenstück zum Überbestand ist der Fehlbestand. Schließlich ist das der Grund, warum alle so hektisch durch die Gegend rennen.

In dem Moment, in dem man merkt, dass Material fehlt, beginnt zunächst die Suche, anstelle sofort zu bestellen. Zu viele Personen suchen und werden aus der Arbeit gerissen. Es gilt: Die Kosten für Fehlbestände sind unbezahlbar!

Als nächstes wird der Chef oder Arbeitsvorbereiter überfallen und aus der Arbeit gerissen. Wenn dieser dann Probleme beim Weiterarbeiten macht, geht dies auch noch auf das Konto des Fehlbestandes.

Jeder merkt spätestens jetzt: Die Kosten für Fehlbestände sind unbezahlbar.

Lösung:

Es hilft nur: Klarheit über die zu bevorratenden Materialien zu haben und mit einem breiten Sortiment, aber niedrigem Bestand, dieses Material im Hause zu führen. Dazu ist es unabdingbar, den eigenen Materialstamm zu definieren und zu beschriften. Hinzu kommt ein definierter Bestellablauf, der die Zeitkosten pro Bestellung massiv reduziert, dann ist sichergestellt, dass weder gesucht wird, noch Feuerwehraktionen stattfinden.



Problem Nr. 26

Material wird nach Abschluss des Auftrags nicht sofort aus dem Betrieb entfernt

Auslaufware

Immer wieder werden mir in den Struktur-Projekten Materialien gezeigt, die beim letzten Kundenauftrag übrig geblieben sind. Bei den Struktur-Projekten erklären Mitarbeiter, dass Materialien Reste sind und aufgebraucht werden und somit auslaufen.

Lösung:

Der Denkfehler liegt in der Definition der Materialherkunft

Auslaufware ist es nur dann, wenn es vorher Standard-Material war. Denn nur, wenn ein Artikel vom Händler technisch ausgetauscht wird, läuft der bisherige Artikel aus. Reste sind keine Auslaufware!

Problem Nr. 27

Regalbeschriftungen mit Edding

Beschriften

Wenn das Lager neu eingeräumt wurde, ist zunächst die provisorische Beschriftung mit Edding auf Tesa vorhanden. Diese dient nur dazu, den Platz zu markieren, ist aber für ein strukturiertes Lager unbrauchbar.

Lösung:

Deshalb wird sie schnellstmöglich ersetzt durch eine professionelle, selbst erstellte Beschriftung.

Diese Beschriftung enthält die Artikelbezeichnung im Klartext und die Mindest- und Maximallänge. Weder „hausinterne“ Bezeichnungen, noch Dialektbezeichnungen sind sinnvoll. Auch spezielle Händlerbezeichnungen und dessen Artikelnummern sind auf dem Ausdruck zu vermeiden. Je übersichtlicher, desto besser ist die Beschriftung lesbar. Die Regalbeschriftungen sowie die Bestellkarten werden am besten auf Basis einer Artikelliste ausgedruckt.



Problem Nr. 28

Material wird in einem Betrieb, der CE-zertifiziert sein muss, nicht korrekt geprüft

Lösung:

Wareneingangsprüfung nach WPK

Die CE-Zertifizierung fordert eine durchgehende, werkseigene Produktionskontrolle (WPK), die mit der lückenlosen Dokumentation der Warenannahme beginnt. Leider interessiert sich niemand dafür, wie das Material den Betrieb wieder verlässt, weswegen manche Betriebe regelrecht „vollaufen“ und kostenmäßig „absaufen“.

Bei der Dokumentation der Warenannahme ist zu beachten, dass die Lieferscheine der Kommissionswaren getrennt von den Lieferscheinen der Standardartikel erfolgt. Denn diese Standardartikel, die für die Produktion notwendig sind, sind 5 Jahre (siehe BGB) aufzubewahren. Das bedeutet, das freie und ungebundene Leben eines Lieferscheins als Verleimhilfe findet ein langweiliges Ende im Sammelordner nach Jahrgängen.

Problem Nr. 29

Lieferscheine von WPK Material, in CE-zertifizierten Betrieben, werden mit anderen Lieferscheinen gemischt aufbewahrt

Lösung:

Wareneingangsprüfung durch Werkstattmitarbeiter

Wie bereits vorgestellt, ist zukünftig eine Wareneingangskontrolle im Rahmen der WPK (werkseigene Produktionskontrolle) Pflicht für alle Bauelemente-produzierenden Betriebe. Im Falle der Betriebe, in denen bereits der Materialstrom nach dem Paulus-Lager[®] organisiert wurde, bedeutet das, dass die Lieferscheine der Kommissionswaren getrennt von Standard-Materialien und WPK-Materialien aufbewahrt werden. Bei der Prüfung ist zu beachten, dass immer nur ein Mitarbeiter zuständig gemacht werden sollte. Es ist ein Unding, dass jeder Mitarbeiter in der Werkstatt aus Neugier Pakete aufreißt und in den Inhalten herumstöbert oder seine Materialien entnimmt und den Rest stehen lässt. Besser ist es, wenn nur ein einziger Mitarbeiter für diese Tätigkeit benannt wird, der sich dann ordentlich an die Abläufe hält.

Problem Nr. 30

Es wird nicht zwischen Warenannahme und Wareneingangsprüfung unterschieden

Lösung:

Warenannahme und Wareneingangsprüfung

Bei der Wareneingangsprüfung selbst unterscheidet das Paulus-Lager[®] in Warenannahme als ersten Schritt und Wareneingangsprüfung in einem zweiten Schritt. Die Warenannahme wird von jedem Mitarbeiter gegen schriftlichen Nachweis auf dem Lieferschein durchgeführt, die Prüfung nur von dem dafür zuständigen Mitarbeiter.

Somit kann auch weiterhin jeder im Betrieb Material annehmen – denn oft ist der Zuständige auf Baustelle. Die Wareneingangsprüfung anschließend bleibt gewährleistet, weil diese nur durch den Zuständigen durchgeführt wird. Bereits nach dem Paulus-Lager[®] beratene Betriebe erhalten auf Wunsch eine Exceldatei, in der die Form des erforderlichen Wareneingangsstempels als Muster dargestellt ist.

Problem Nr. 31

Regeln für Material mit dem Ü-Zeichen

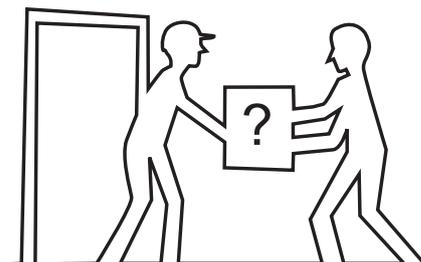
Umgang mit Material mit Ü-Zeichen

In vielen Betrieben ist es Pflicht, Material mit der Ü-Kennzeichnung einzusetzen.

Lösung:

Allgemein gilt bekanntermaßen: Bauprodukte, die dazu bestimmt sind, in bauliche Anlagen dauerhaft eingebaut zu werden, sowie vorgefertigte Bauteile, müssen für den jeweiligen Zweck verwendbar sein. Bauprodukte dürfen nur verwendet werden, wenn sie das Übereinstimmungszeichen (Ü-Zeichen) oder das Konformitätszeichen der europäischen Gemeinschaft (CE-Zeichen) besitzen.

Die Schwierigkeit ist nicht, das Material einzusetzen, sondern im Falle eines Schadens nachzuweisen, dass dies getan wurde. Denn was hilft es, wenn der Aufdruck mit dem Ü-Zeichen vom Binder geschliffen ist?



Für Reklamationen bei fest verbauten Bauteilen liegt die Frist bei 5 Jahren (nach VOB), für das Finanzamt benötigen Sie die Nachweise für 10 Jahre, wenn aber ein Unglück geschieht und gegenüber den Behörden nachgewiesen werden muss, dass das eingebaute Bauteil das Ü-Zeichen trug, sind das bis zu 25 Jahre. Das ist die Gewährleistungsdauer für konstruktive Baumängel und praktisch nicht bekannt. Wenn dieser Nachweis nicht gelingt, ist der Firmenbetreiber persönlich haftbar.

Aufbewahrung nach Jahrgang

Der Lieferant hält seine Unterlagen nur für 10 Jahre dem Finanzamt entsprechend vor, dort kann man also später nicht nachfragen. Um die Verwendung dokumentieren zu können, werden also grundsätzlich alle Bestellscheine, Lieferscheine und Rechnungsduplikate (von Standard- und Kommissionsmaterialien) gesondert abgelegt, damit ist der Nachweis gelungen. Die Formulare sollten deshalb komplett sein, da das Ü-Zeichen oft nur im Langtext auf dem Lieferschein erwähnt ist, die Rechnung aber oft nur die Lieferscheinnummer bzw. den Kurztext ohne Ü-Zeichen enthält.

Problem Nr. 32

Falsch geliefertes Material wird nicht retourniert

Professionelles Retourenmanagement

Es ist nicht leicht, wenn im Struktur-Projekt tausende von Euro den Betrieb in Richtung Container verlassen. Insbesondere, wenn es sich um sehr hochwertige Materialien handelt. Was früher ein viel gebrauchter Artikel war, wird durch eine kleine technische Neuerung zu Abfall. Viele der entsorgten Stücke wurden nicht zurückgegeben in der Hoffnung, es noch einmal zu verkaufen. Wir sagen: Gier frisst Hirn! Die Betriebe liegen voll mit totem Kapital und es werden immense Suchzeiten darum herum aufgebaut, die diese Abfälle vergolden.

Lösung:

Geben Sie zukünftig Material, dessen Umverpackung intakt und welches nicht benutzt wurde, zurück, sofern der Händler einverstanden ist. Manchmal lohnt es nicht, wenn der Wert die Einlagerungs- oder Abholkosten unterschreitet. Wenn es aber rentabel ist, ein Teil zurückzugeben, dann achten Sie darauf, dass die Packungen einwandfrei sind, nicht geöffnet, nicht beschriftet und nicht mit Paketband beklebt. Nur wenn die Verpackung so jungfräulich ist wie bei der Auslieferung an Sie, wird der Händler mitspielen. Fordern Sie einen Abholschein an und fragen Sie nach der Höhe der Gutschrift. Ein Preisabschlag von ca. 20 - 30 % für die Einlagerungskosten ist normal. Bewahren Sie anschließend die Retoure zum leichteren Auffinden getrennt auf. Die Gutschrift sollte ohne Erinnerung kommen.

Nicht vergessen: Es ist reine Kulanz des Händlers, niemand hat ein Anrecht auf Rückgabe. Deshalb seien Sie im Kontakt mit Ihrem Händler ein fairer Kunde, nur so funktionieren Handelsbeziehungen in beide Richtungen.

Problem Nr. 33

EDV-Dateien werden nicht zentral gespeichert

Lösung:

Lagerorte (Speicherorte) für EDV-Dateien

Das Thema ist deshalb von Interesse, weil beim Paulus-Lager[®] die Prozesse in der Arbeitsvorbereitung der Kundenbetriebe optimiert werden. Dazu ist ein Mindeststandard im Umgang mit Projektdateien verbindlich. In den Struktur-Projekten gibt es eine Reihe von Dateien für die Firmen, die notwendig sind, um die Struktur anschließend einfach zu erhalten. Diese Dateien werden zentral im Netz gespeichert. So wäre es der Wunsch der Beratenden.

Weit davon entfernt ist die Realität. In praktisch jedem Projektbetrieb gibt es folgenden schwerwiegend fehlerhaften Umgang mit Dateien:

- Projektdateien, die jeder Mitarbeiter auf seinem eigenen Rechner unter seiner eigenen Bezeichnung speichert,
- Projektdateien, die jeder Mitarbeiter unter seiner eigenen Bezeichnung im Speicherbereich von EDV-Programmen speichert,
- Projektdateien, die jeder Mitarbeiter nach seinem Gusto benennt.

Dieser Umgang mit Dateien ist eine Katastrophe für effiziente Abläufe in der Arbeitsvorbereitung, zudem ist eine Sicherung unmöglich. Es gelten für alle Projektdateien folgende, verbindliche Spielregeln:

Alle Daten liegen auf einem zentralen Server, auf den jeder zugreifen kann

- Es gibt die Struktur für eindeutige, verwechslungsfreie Dateinamen
- Es gibt einen standardisierten Aufbau der Ordner für Projekte
- Jeder zuständige Mitarbeiter hat Zugriff auf alle relevanten Dateien und sie werden täglich gesichert.

Problem Nr. 34

Billigmaterial wird im Überfluss bei eBay eingekauft

Ist eBay eine gute Einkaufsquelle?

Lösung:

Es ist verlockend, bei eBay günstiges Material zu kaufen und gegebenenfalls noch zu bearbeiten. Das Problem dabei sind aber die sich aufbauenden Suchzeiten. Man muss um dieses Material herumarbeiten, es steht im Weg und die Produktivität sinkt schneller, als dass sie über die Einsparung steigen könnte.

Jedem Betrieb empfehlen wir, eBay nur zum Verkauf zu nutzen.

Achtung: Es gilt eine zweijährige Gewährleistungsfrist, wenn Sie als Firma verkaufen.

Problem Nr. 35

Großeinkäufe vor Preissteigerungen

Sind Großeinkäufe nützlich?

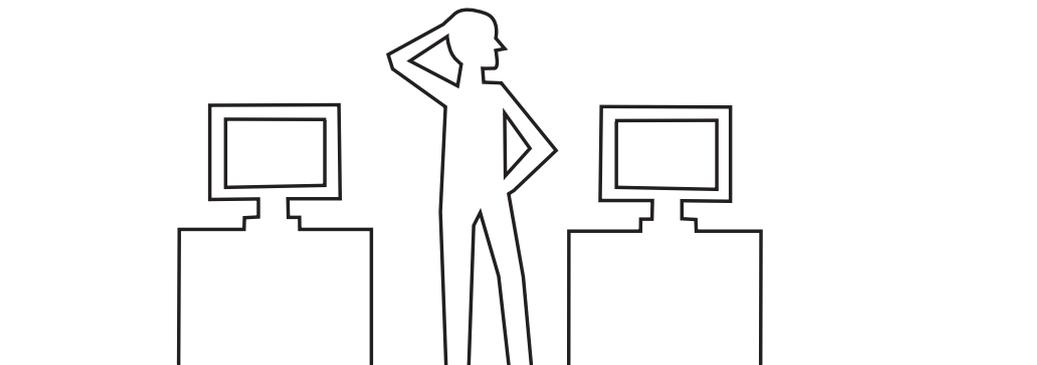
Großeinkäufe wirken sich vernichtend auf die Produktivität und Liquidität aus.

Lösung:

Damit sich der Großeinkauf lohnt, müssen übrigens erst Ihr aktueller Konto-Korrentzins, die Einlagerungs-, Raumkosten usw. im Preisvorteil sichtbar sein. Wenn also nicht mindestens 15 % Preisvorteil zum regulären Preis gegeben werden, brauchen Sie gar nicht anfangen, darüber nachzudenken, dieses Material zu kaufen, die Denkzeit kostet zusätzlich.

Sie sollten sehr genau Ihren Verbrauch über das Jahr kennen. Selbst wenn dieses Material grundsätzlich häufig verarbeitet wird, lohnen sich keinesfalls Einkäufe in Halbjahres-Mengen. Schließlich wird Ihre Liquidität ein halbes Jahr gebunden, der Kontokorrent künstlich tiefer gelegt. Auch wenn die Einheit im Halbjahreseinkauf günstiger zu sein scheint.

Also gilt: Finger weg von Sonderangeboten und Überbeständen!



Problem Nr. 36

Lagerregale von Insolvenzversteigerungen werden mit Inhalt gekauft

Bei Insolvenzen richtig einkaufen

Genauso wie liquiditätsschädliche Einkäufe bei ebay oder Großeinkäufe, kosten Insolvenzkäufe unendlich viel Produktivität: Meist werden Regale gekauft, was okay ist, aber bitte ohne Inhalt, den Sie sortieren und entsorgen müssen.

Lösung:

Ein effizientes Lager ist frei von unnützem Material. Bei einer Versteigerung kann man günstig Regale kaufen. Aber in der Regel werden diese mit Inhalt geliefert, den Sie aufwändig aussortieren und entsorgen müssen. Das kostet den Betrieb Zeit, Geld und Lagerfläche. Wollen Sie effiziente Prozesse? Dann befreien Sie sich von Altlasten und kaufen keinen „neuen Schrott“.

Merke: Material ist billiger als Zeit!

Problem Nr. 37

Arbeitsvorbereiter prüfen täglich das Material im Lager

Lösung:

Konsequenzen des Paulus-Lagers[®] für die Arbeitsvorbereitung

Das Paulus-Lager[®] ist lupenreine Prozessoptimierung. Ziel ist, dass nach der Einführung jeder Beteiligte die richtige Arbeit macht. Durch falsche Prozesse werden jährlich Millionen Euro verschwendet und die Betriebe kommen wirtschaftlich nicht vorwärts.

Nur 2 Materialströme

In einem Handwerksbetrieb gibt es genau 2 Materialströme. Standard-Material und Kommissionsware. Alle anderen Materialarten ordnen sich diesen Materialflüssen unter. Drastisch ausgedrückt: Ein Arbeitsvorbereiter hat in der Werkstatt nichts zu suchen. Der reale Materialbestand in einer Werkstatt geht ihn nichts an. Er hat nicht „draußen“ nachzusehen, wie viel Material im Haus ist. Er wird nicht fürs Laufen bezahlt. Zukünftig hat er ausschließlich in der Artikelliste nachzuschauen, wie viel als Mindestmenge definiert wurde. Mit dieser Mindestmenge kann er fest planen. Benötigt er mehr Material, als die Mindestmenge vorschreibt, so muss er dieses gesamte Material als Kommissionsware zukaufen.



Damit wird es beim Rechnungseingang automatisch auf die richtige Kommission zur Nachkalkulation gebucht und in der Werkstatt automatisch korrekt vorkommissioniert.

Sie sehen:

Das Paulus-Lager[®] sorgt für deutlich weniger Arbeit und eine problemfreie Delegation an die Verwaltung.

Problem Nr. 38

Sichtlagerkästen für bessere Ordnung?

Schüttboxen und Sichtlagerkästen sind sinnlos!

Lösung:

Kein Mensch bezahlt Ihnen die Arbeitszeit, in der aus ordentlich beschrifteten Pappkartons das Material in die schlecht oder gar nicht beschrifteten Plastikboxen umgeschüttet wird. Deshalb gilt:

- Es gibt keinen Grund, das Material umzukippen, außer (aufgepasst für alle Monteure): Der Karton würde brechen, wenn das Material mit Verpackung entnommen wird.
- Oft entspricht der Inhalt der Schüttboxen nicht dem Rauminhalt der Pappkartons, so dass Reste in den Kartons bleiben, für die nirgendwo Platz vorgesehen ist, um sie aufzubewahren. Das heißt, die Ordnung wird sofort zum Chaos zurückgeführt!
- In den Schüttboxen ist bei Schüttgut nicht ablesbar, wann eine Mindestmenge unterschritten ist. Es müssten extra Markierungen angebracht werden oder das Material gezählt werden, was beides aussichtslos ist für eine zügige Arbeitsweise. Das macht keiner, damit sind die Mindestmengen undefiniert und bleiben es.

Es gibt nur einen einzigen Grund, Schüttboxen zu benutzen

Wenn Ihr Material in Tütenform geliefert wird und das Risiko besteht, dass das Material aus der angebrochenen Tüte auf dem Regalboden verloren geht, kann man eine Schüttbox akzeptieren. Das Ersatzmaterial wird dann in der geschlossenen Tüte und in



die Schüttboxen dazu gestellt, um zu dokumentieren, wann die Mindestmenge unterschritten ist und zwar: Wenn die Kleinteile der geöffneten Tüte alle aufgebraucht sind.

Problem Nr. 39

Was sind eigentlich Reste?

Restedefinitionen

Alle Materialien, bei denen bei der Verarbeitung Verschnitt erzeugt wird (Platten, Stangen, Gewindestangen, Furnier und evtl. andere), müssen mit Restedefinitionen im Betrieb verwaltet werden.

Lösung:

Diese Restedefinitionen erhalten genaue mm-Maße (z.B.: Alle Stangenreste unter 1000 mm sind Abfall), nach denen ein Material im Betrieb verbleiben darf oder zu klein und somit Abfall ist. Häufig ist mit einer solchen Restedefinition gleich das Verhalten zu definieren, wie das Material zu behandeln ist. Damit wird aus der reinen Restedefinition eine Orgaregel, beziehungsweise beide Funktionen vermischen sich.

Wichtig ist jedoch für beide, dass sie schriftlich und ausgedruckt am Verarbeitungsort des Materials aufgehängt werden.

Also tun Sie sich und den Mitarbeitern bitte zukünftig einen Gefallen:

Schreiben Sie auf, was Sie von ihnen erwarten und hängen Sie dies öffentlich aus. Nur dann können Sie erwarten, dass Ihre Mitarbeiter sich daran halten.

Problem Nr. 40

Keine klar definierten Lagerorte

Die Lagerorte im Grundrissplan und die Lagerortliste in der Praxis sollten übereinstimmen



Lösung:

Wenn Sie die Lagerstätten alle einmal in Gedanken durchplanen, dann tragen Sie diese zeichnerisch im Grundriss M1:100 ein. Gehen Sie in Gedanken Materialart für Materialart durch, vergessen Sie auch die verschiedenen Kommissionslager nicht, wie zum Beispiel Palettenlager, Lagerbühnen, was sich auf den Lagerbühnen befindet, usw.

Tragen Sie für jeden Lagerort im Grundriss eine Lagerortnummer und einen Lagerortnamen ein und übertragen Sie diese Lagerortnummern und -namen in ein eigenes Tabellenblatt namens „Lagerortliste“. In der Artikelliste füllen Sie nun bitte die Spalte „Lagerort“ aus. Jedes Material bekommt nur einen Lagerort. Platzbezeichnungen werden nicht vergeben, das wäre zu detailliert.

Damit weisen Sie jedem Material einen einzigen, konkreten Lagerort zu.

Problem Nr. 41

Standardmaterial bedeuten für jeden etwas Anderes

Standard-Material ist Material, das immer in ausreichenden Mengen im Betrieb vorhanden sein muss, um eine Woche störungsfrei Produktion sicherzustellen. Es sollte mindestens vier mal pro Jahr bestellt werden müssen, um als Standard-Material durchzugehen.

Lösung:

Standard-Material umfasst alle Materialien, die dafür notwendig sind.

Nach der Optimierung Ihres Betriebes sollte Standard-Material folgende Merkmale aufweisen:

- Das Material ist in einer Standardmaterialliste definiert.
- Weil es definierbar ist, können Min- und Max-Mengen festgelegt werden.
- Weil Mengen festgelegt sind, kann der benötigte Lagerplatz geplant oder definiert werden.
- Bei Unterschreiten der Mindestmenge löst der Mitarbeiter die Bestellung aus.
- Die Verwaltung bestellt.
- Der Wareneingang wird in der Werkstatt geprüft.
- Die Rechnungsprüfung wird durch die Verwaltung vorgenommen.

Problem Nr. 42

Kleine Materialien liegen in zu großen Fächern

**Worauf Sie achten sollten, damit das Lager immer funktioniert
Folgendes funktioniert nicht**

Regalfachböden, die 40 cm Luft zum nächsten Fachboden haben und auf denen sich

150 verschiedene Sachen türmen, sind unbrauchbar. Weil die vorhandenen Regale oft billige Blechregale aus dem Supermarkt mit verschraubten Fachböden sind, die auf 2 m Höhe nur 5 Fachböden besitzen, sind sie für das Paulus-Lager[®] nicht geeignet. Es müssten 8 bis 10 leicht verstellbare Böden sein. Deshalb ist es häufig nötig, komplett neue Lagermöbel anzuschaffen oder zu fertigen.

Es funktioniert nicht, weil:

Verschiedene Materialien hinter- und aufeinander gelagert werden. Damit sind Mengen nicht mehr einzeln beschriftbar und ablesbar.

Lösung:

Alle Materialien müssen entsprechend ihrer Form angeordnet werden!

Folgendes funktioniert

Im Magazin haben Kleinteile häufig nur eine Schachtelgröße von 6 bis 7 cm Höhe. Damit die Systematik funktioniert, werden solche Regalkorpusse leer aufgestellt und von unten nach oben mit Materialien gefüllt. Das heißt, dass zirka alle 10 cm ein Fachboden eingelegt wird, damit sich keine Materialberge auf einem Fachboden türmen. Erst wird der Fachboden mit Material befüllt, dann der nächste darüberliegende Fachboden eingelegt. Die Regale werden nicht vorher mit Fachböden bestückt, denn Sie wissen ja noch nicht, wie groß die Dinge sind, die Sie einlagern.

Problem Nr. 43

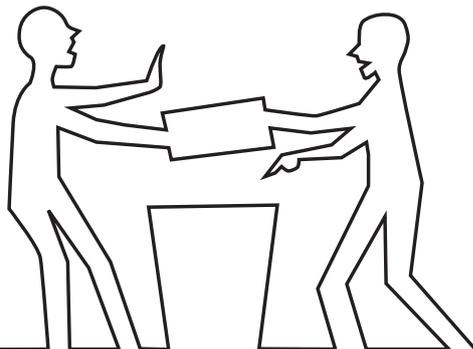
Es gibt keine schriftliche Vereinbarung über den Umgang mit Material

Wozu Orgaregeln, es weiß doch eigentlich jeder, was er tun soll – oder?

Sobald ein Betrieb mehr als 3 bis 4 Mitarbeiter in der Werkstatt hat, wird es notwendig, Wissen schriftlich mitzuteilen.

Lösung:

Inhaber sollten sich damit anfreunden, Wünsche und Regeln zum Umgang mit Material schriftlich festzulegen und auszuhängen.



Bei Orgaregeln geht es meist um den Schutz von Material und Mitarbeitern, den Umgang mit Material oder um das Verhalten, das an einem speziellen Lagerort an den Tag gelegt werden soll. Orgaregeln werden an den Stellen benötigt und öffentlich ausgehängt, an denen es immer wieder Probleme gibt. Oft entstehen sie dadurch, weil sich ein Mitarbeiter oder jemand aus der Geschäftsführung wiederkehrend über einen gewissen Punkt ärgert. Dann schreiben Sie doch schlicht und einfach auf, wie Sie es haben wollen. Besprechen Sie anschließend mit Ihren Mitarbeitern, ob die neue Orgaregel im Tagesgeschäft gut funktionieren wird und segnen Sie sie gemeinsam ab.

Versuchen Sie nicht, gegen den Widerstand Ihrer Mitarbeiter eine Regelung durchzusetzen, Ihre Mitarbeiter werden Ihnen beweisen, dass es nicht funktioniert und die Regelung boykottieren.

Problem Nr. 44

Die Eigenschaften von Kommissionsware sind im Betrieb unbekannt

Was ist dann eigentlich Kommissionsware?

Kommissionsware hat folgende Eigenschaften: Sie ist leider nicht planbar. Sie ist nicht in einer Liste erfassbar, deshalb sind auch keine Mengen festlegbar. Dieses Material wird bei jedem Auftrag neu geplant und bestellt. Die Detailplanung der Projekte und Bestellung der Kommissionsteile, ist der eigentliche Job des Arbeitsvorbereiters, sonst nichts.

Lösung:

Folgende Eigenschaften hat Kommissionsware noch:

- Die Rechnungsprüfung wird von der Verwaltung durchgeführt (nicht von der Arbeitsvorbereitung!).
- Der Wareneingang / die Bestellung muss für die Mitarbeiter in der Werkstatt nachprüfbar sein.

Dieses Material ist das einzige Material, mit dem Arbeitsvorbereiter oder Meister in der Realität zu tun haben sollten. Alles andere Material wird zukünftig durch die Mitarbeiter in der Werkstatt mit Bestellkarten, in Zusammenarbeit mit der Verwaltung, gesteuert.



Höchstens in der Eigenschaft als interner Projektleiter, der zuständig ist für die Wartung und Pflege des firmeneigenen Standard-Materialbestandes, dürfen sich diese beiden Personengruppen (Meister und Arbeitsvorbereiter) überhaupt noch mit diesem Material befassen.

Damit erreichen Sie die höchste Form der Effizienz, da etwa 70 bis 80 Prozent des Materialflusses Standard-Material ist, welches die Arbeitsvorbereiter nicht mehr bestellen brauchen und die Kommissionsware leicht in den Griff bekommen werden kann.

Problem Nr. 45

Niemand hält sich an die Zuständigkeiten

Zuständigkeiten verteilen, oder: Wie kriege ich nur meine Leute dazu, sich daran zu halten?

In vielen Betrieben herrscht ein Klima der völligen Nicht-Verantwortung. Alles muss der Inhaber im Griff haben. Gleichzeitig ist das Gejammer des Inhabers über seine nicht verantwortungsbereiten Mitarbeiter schier endlos: Oft wird ausgiebig beklagt, dass Mitarbeiter Anweisungen immer wieder aufs Neue nicht einhalten.

Lösung:

Dabei ist die Lösung äußerst simpel: Das Prinzip der Schriftlichkeit.

Nur, wenn Zuständigkeiten personengenau (inklusive Vertreter) schriftlich vergeben werden, und deren Aufgaben, die sie erledigen sollen, ebenfalls schriftlich geklärt sind, ist es Mitarbeitern möglich, eine Zuständigkeit zu übernehmen. Nur dann können sie diese Aufgabe auch richtig durchführen.

Wenn Sie mögen, können Sie dies in Form eines Organigramms auch bildhaft darstellen. Verwenden Sie eine Zuständigkeitsliste mit Vertretern und genau beschriebenen Aufgaben pro Lagerstätte. Sie ist die Grundlage dafür, weshalb es anschließend funktioniert.

Ein Ziel dieser Maßnahme ist es, Zuständigkeiten und damit Arbeitsbelastung von den Schultern der Führungspersonen strukturiert auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Das bedeutet, die Führungspersonen werden zukünftig verpflichtet sein, die Mitarbeiter zu kontrollieren, aber nicht mehr, deren Arbeit zu tun.

Problem Nr. 46

Ordnung und Sauberkeit sind Fremdwörter im Betrieb

Ordnung und Sauberkeit sind ein Abfallprodukt von Struktur

Die meisten Inhaber ärgern sich über Unordnung im Betrieb, ohne zu merken, woher sie kommt.

Lösung:

Ordnung ist ein Ergebnis, denn die Ursache ist Struktur. Ziel ist es, nach einem Struktur-Projekt eine Struktur zu haben, die sich selbst erhält, und einen Betrieb zu haben, der sich leicht reinigen lässt und damit wesentlich sauberer und ordentlicher ist, als vor dem Projekt.

Deshalb empfiehlt sich folgende Vorgabe beim Struktur-Projekt:

- 1.** Es soll nichts mehr auf den Boden gestellt oder gelegt werden, nur noch in Regalen stehen oder liegen. Teile, die am Boden stehen, werden mit Rollen versehen, damit man sie beim Putzen beiseite schieben kann.
- 2.** Regalsockel sollten immer eine lichte Höhe von 120 mm haben. Dann kann darunter gesaugt werden. Das sorgt für wesentlich weniger Staubanfall im Betrieb.
- 3.** Nachbestellmengen passen immer ins Regal, weil der Platz dafür vorhanden sein wird.

Problem Nr. 47

Betrieb wird ohne genaue Zuständigkeiten personenabhängig geführt

Struktur und Aufbau einer Zuständigkeitsliste

Das Ziel von Organisation sollte sein, einen Betrieb personenunabhängig aufzubauen. Die Abhängigkeit von Einzelnen gefährdet im Ernstfall die Existenz. Dennoch bin ich immer wieder in Betrieben, die einen gut organisierten Eindruck machen. Fragt man jedoch nach, gibt es kein Organigramm und es ist Zufall, dass der Betrieb gut läuft.



Lösung:

Damit Sie auch in den Urlaub fahren können, empfiehlt es sich, die wichtigsten Punkte in einer übersichtlichen Zuständigkeitsliste festzuhalten, die aus einem Organigramm abgeleitet ist. Dies können z.B. sein: Lagerort, Lagerbereich oder Lagername, Zuständiger/ Zuständige, Vertreter/Vertreterin, Aufgabenbeschreibung vorhanden Ja/Nein.

Übrigens

Ohne Aufgabenbeschreibung ist eine Zuständigkeit für die Katz. Sie müssen Ihrem Mitarbeiter schon genau sagen, was Sie erwarten. Und zwar schriftlich. Andernfalls wird er das für seine Aufgabe halten, was er für sinnvoll erachtet, sein Vertreter wird wieder etwas ganz anderes für sinnvoll erachten.

Sie müssen Ihrem Mitarbeiter schon genau sagen, was er mit den Plattenresten tun soll. Soll er sie aufbewahren als Brotzeitbrettchen? Oder die Plattenreste essen? Wegschenken oder unter halbe Plattengröße in den Hacker werfen?

Erst wenn Sie die Aufgaben schriftlich festgelegt haben, dann können Sie auch von den anderen Mitarbeitern erwarten, dass sie sich daran halten.

Problem Nr. 48

Verbrauchsmaterial wird den Mitarbeitern vorenthalten

Sie wollen Kosten senken?

Es gilt: Effizienz schlägt Materialpreis!

Lösung:

Stellen Sie günstiges Verbrauchsmaterial, beispielsweise Bits, ausreichend zur Verfügung. Sorgen Sie dafür, dass immer nachgekauft wird, wenn etwas fehlt. Sicherlich steigt am Anfang der Verbrauch, weil Ihre Mitarbeiter bunkern. Wenn Ihre Mitarbeiter aber merken, dass es immer genug gibt, wird es uninteressant, zu horten.

Problem Nr. 49

Zuständigkeitsliste ohne Aufgabe ist unwirksam

Struktur und Aufbau der Zuständigkeitsliste

Wenn Sie sich überlegt haben, welche Aufgaben im Betrieb anfallen, können Sie diese nach Qualifikation oder Talent auf Ihre Mitarbeiter verteilen.

Das hört sich banal an, wird aber immer wieder missachtet. Oft wird der besonders gut

strukturierte Junggeselle nicht mit in die Zuständigkeit einbezogen, weil die Platzhirsche – seit 19 Jahren im Betrieb – Vorrang haben.

Leider wird übersehen, dass der Betrieb so aussieht, wie er aussieht, WEIL diese den Ton angeben.

Lösung:

Wenn Sie also eine Zuständigkeitsliste oder ein dazugehöriges Organigramm aufbauen wollen, dann definieren Sie zuerst die Aufgaben, für die es Zuständigkeiten geben soll. Legen Sie die am besten passenden Personen fest und fragen Sie sie, ob sie damit einverstanden sind. Danach überlegen Sie gemeinsam, was „zuständig“ in dem Bereich bedeutet, und wie der Bereich aussehen soll. Wenn Sie wollen, dass die Delegation funktioniert, dann drucken Sie diese Zuständigkeit aus und bringen Sie diese an Ort und Stelle an.

Es hat seinen Preis, zu delegieren: Sie müssen es aushalten können, dass die zuständigen Mitarbeiter etwas anders handhaben, als Sie selbst.

Problem Nr. 50

Mitarbeiter dürfen nicht eigenverantwortlich arbeiten

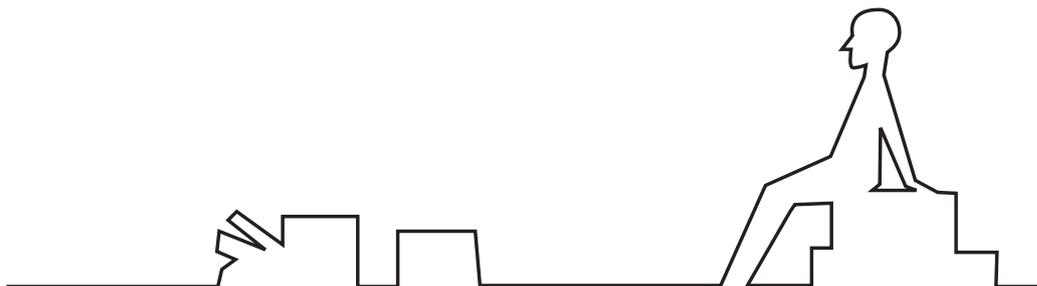
Der professionelle Umgang mit den zuständigen Mitarbeitern muss stimmen

Lösung:

Wenn Sie Zuständige festgelegt haben und deren Aufgaben genau definiert sind, dann vereinbaren Sie Spielregeln wie z.B. feste wöchentliche Besprechungstermine wegen etwaiger Unordnung. Selbstverständlich werden die Lager von Ihnen vorher mithilfe einer Checkliste kontrolliert.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter diese Probleme selbst lösen.

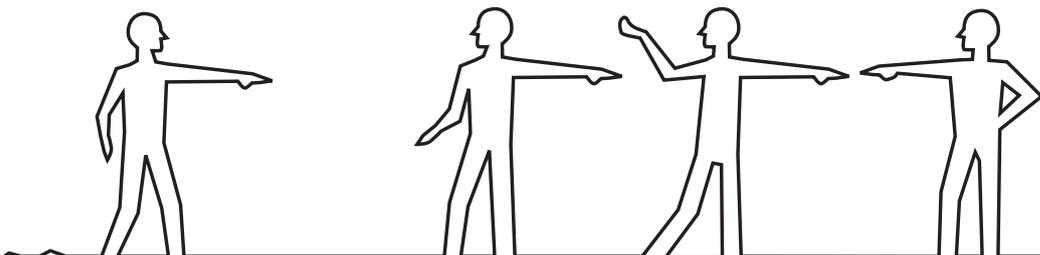
Ich warne davor, weiterhin selbst dafür zu sorgen, dass diese Unordnung von Ihnen entfernt wird. In dem Moment, in dem Sie den Zuständigen übergeben, erzeugen Sie mehrere Effekte:



- Sie demontieren den Zuständigen und führen ihn als unfähig vor, sich durchzusetzen, denn in seinem Bereich ist er weisungsbefugt (und nicht Sie!).
- Sie verhindern, dass ein gegenseitiger Kontrolleffekt bei Ihren Mitarbeitern eintritt. Denn eigene Zuständigkeiten sorgen dafür, dass man sich auch beim Kollegen in dessen Zuständigkeitsbereich korrekt verhält, weil sich auch der Kollege im eigenen Zuständigkeitsbereich korrekt verhalten soll.
- Sie sind wieder selbst derjenige, der in der Werkstatt die Zügel in die Hand nimmt und damit die Arbeit Ihrer Mitarbeiter an sich reißt. Im Handumdrehen haben Sie damit Ihr Misstrauen an die Mitarbeiter, dass sie verantwortliche Wesen sind, dokumentiert und ernenen Ablehnung für die gesamte Struktur.
- Sie zerstören damit in kürzester Zeit die Verantwortung und Kompetenz Ihrer Mannschaft, die Sie vorher aufgebaut haben.

Fazit

Lassen Sie die Finger von den Zuständigkeitsbereichen Ihrer Mitarbeiter. Kontrollieren Sie die Bereiche der Zuständigen und weisen Sie diese an, die Vereinbarung, ihren Bereich sauber und ordentlich zu halten, einzuhalten. Nur so können Sie erwarten, dass sich Ihre Mitarbeiter an die Aufgabenstellung halten.



Impressum:

Inhalte, Texte, Bilder
Paulus-Lager[®] GmbH
Kerkstiege 28
48268 Greven

Vertreten durch:

Dipl.-Ing. Doris Paulus
Tel. +49 (0)2571/540 41-60
Fax +49 (0)2571/540 41-89
E-Mail: erfolg@paulus-lager.de

Entwicklung und Gesamtkonzeption des Paulus-Lagers[®] GmbH

Copyright by Dipl.-Ing. Doris Paulus

Dipl.-Ing. Doris Paulus

Kerkstiege 28

48268 Greven