

# Das Lager als zentraler Engpass

Doris Paulus optimiert systematisch die Lagerprozesse im Bauhandwerk



Doris Paulus

Die Paulus Lager GmbH gilt als Musterfall für die Umsetzung der Mewes-Strategie. Wie bei allen Erfolgsfällen lässt sich auch beim Werdegang von Doris Paulus ein Konzentrationsprozess erkennen, der in die Lösung eines brennenden Problems einer Zielgruppe mündet. – Von Thomas Rupp

Im Jahr 1999 kaufte Doris Paulus die väterliche Schreinerei. Da ihr Vater und die bisherigen Meister in den Ruhestand gingen, war sie ziemlich auf sich allein gestellt. 16-Stunden-Tage reichten nicht, um das bestehende Chaos in den Griff zu bekommen. Also entschloss sie sich, den gesamten Betrieb organisatorisch

neu aufzustellen. U.a. wurde das Lager komplett geräumt und nach einem neuen System strukturiert.

**Strategie-Entwicklung ist Trial & Error, gesteuert über das Feedback der Umwelt.**

Doris Paulus war nicht nur gelernte Schreinerin, sondern hat auch einen Abschluss als Diplomingenieurin in der Fachrichtung Architektur. Beide Arbeitsgebiete machten sie nicht wirklich glücklich. Schnell merkte sie: die Restrukturierung des Betriebs, das ging ihr leicht von der Hand und machte ihr trotz langer Arbeitszeiten großen Spaß. Das ist schon mal eine Beobachtung, aus der man Konsequenzen ziehen kann oder auch nicht. Stichwort: Folge Deinen Neigungen!

Brennende Probleme findet man bekanntlich oft vor der Haustür. Unter dem Titel „Endlich richtig aufgeräumt“ beschrieb Doris Paulus ihre Problemlösung für das eigene Unternehmen in einem Fachartikel. Ganz besonders stellte sie dabei den Nutzen heraus, den sie als Chefin ziehen konnte. Und siehe da: Die Schreinerei Paulus GmbH war ganz offensichtlich nicht der einzige Betrieb mit dieser Problematik. Auf-

grund der Feedbacks war schnell klar, dass hier ein immenser Beratungs- und Restrukturierungsbedarf bestand.

Aufgrund ihrer Tätigkeit im eigenen Schreinereibetrieb hatte Paulus das entsprechende Standing, um von den Kollegen akzeptiert zu werden. Kurz ausgedrückt: Sie fokussierte sich fortan auf die Beratung von Schreinereien. Anfangs beriet sie das, was sie selbst bei sich eingeführt hatte. Da ging es um Produktionsplanwände, Kundenbindungsprojekte, Schreibtischorganisation und Lagerverwaltung.

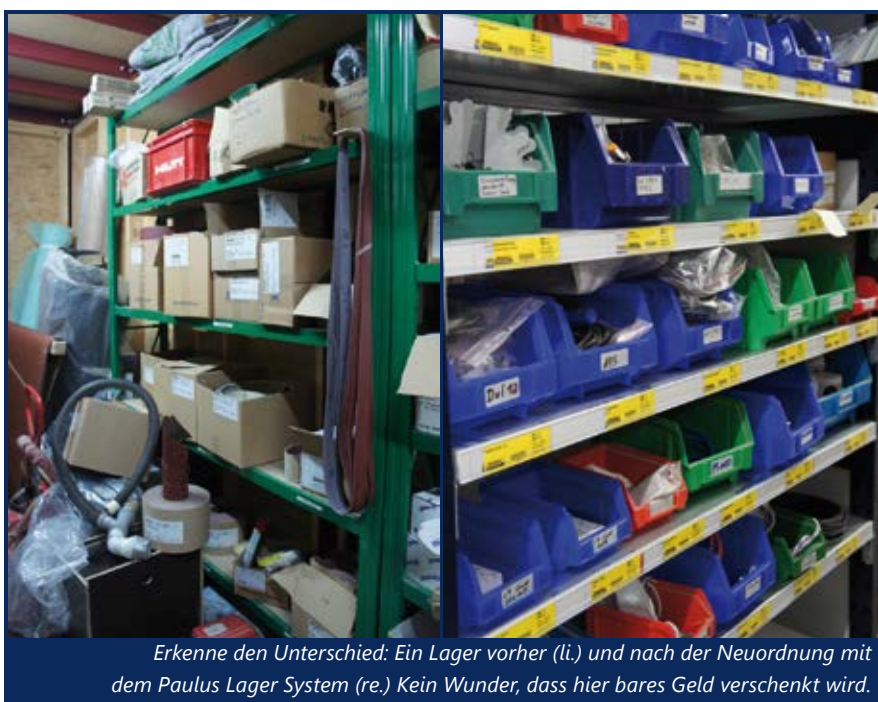
Das Beratungsunternehmen im Nebenjob lief recht gut an. Als die Arbeitsbelastung durch die Schreinerei plus Beratung anderer Schreiner zu groß wurde, verkaufte Doris Paulus Ende 2003 ihren Betrieb.

Bisher haben wir also eine Lehre als Schreinerin, ein Architekturstudium, den Kauf einer Schreinerei, ein dringendes Problem, seine Lösung in Form einer Restrukturierung, eine Tätigkeit als Beraterin für andere Schreinereien und einen Bauchladen an Beratungsleistungen. Das ist ein schlüssiger und logischer Entwicklungsprozess.



Für jedes Material gibt es nur noch einen klar beschrifteten Lagerort. ▶

Alle Fotos: Paulus Lager GmbH



*Erkenne den Unterschied: Ein Lager vorher (li.) und nach der Neuordnung mit dem Paulus Lager System (re.) Kein Wunder, dass hier bares Geld verschenkt wird.*

Man hätte auch sagen können: „Stell dich nicht so an. Du hast Architektur studiert. Jetzt arbeite gefälligst als Architektin.“ Es darf jedoch bezweifelt werden, ob dies für Doris Paulus und den Rest der Welt eine gute Entscheidung gewesen wäre. Strategie-Entwicklung ist Trial & Error, gesteuert über das Feedback der Umwelt. Dafür hatte sie von Anfang an ein gutes Gespür.

#### **Das brennendste Problem der Schreinerei-Inhaber war die persönliche Überarbeitung.**

Im Jahr 2004 lernte Doris Paulus die Mewes-Strategie kennen und erkannte, dass sie einfach zu viele verschiedene Leistungen anbot. Sie konnte nicht überall so herausragend gut sein, wie sie es durch die Konzentration auf einen Teilbereich dort werden konnte. Also ließ sie einfach ihre Kunden entscheiden.

Eine Umfrage ergab: Die Lageroptimierung und die Optimierung der Arbeitsvorbereitung waren die vielversprechendsten Bereiche. Hier war der von den bisherigen Kunden empfundene Nutzen am größten.

Dr. Kerstin Friedrich schrieb dazu in ihrer Fallbetrachtung in ‚Das große 1x1 der Erfolgsstrategie‘: „Wehen Herzens trennte sich Doris Paulus von den übrigen Angeboten und positionierte sich als Expertin für ihr neues Spezialgebiet. Natürlich wurde diese Entscheidung von den üblichen Bedenken begleitet: Würde sie mit nur einem Bruchteil ihres Leistungsspektrums genauso viel oder sogar mehr Umsatz machen wie zuvor? Nach den EKS-Grundsätzen müsste diese Frage eindeutig mit ‚ja‘ beantwortet werden, jedenfalls wenn Doris Paulus tatsächlich den größten Engpass getroffen hatte.“

Das brennendste Problem der Schreinerei-Inhaber, Meister und Arbeitsvorbereiter waren die persönliche Überarbeitung bei gleichzeitig recht niedrigem Gewinn. Außerdem gab es regelmäßig Liquiditätsprobleme. Doris Paulus analysierte im Detail, wie das Lager zum zentralen Wachstums- und Entwicklungsengpass einer Schreinerei werden kann und wie sich dies zum Positiven wenden lässt. Das Hauptproblem waren die mangelnde Definition und Struktur der Materialflussprozesse.

Praktisch sieht das dann so aus:

- Dauernd kommt jemand aus der Werkstatt und hat Fragen zum Material: wo es ist, ob überhaupt schon geliefert wurde, ob es vollständig ist etc.
- Oft werden Kleinteile vermisst und müssen nochmal bestellt werden.
- Bestellungen werden von verschiedenen Personen telefonisch vorgenommen, eine Kontrolle über offene Bestellungen gibt es nicht.
- Material wird gelagert wo Platz ist und nicht wo es verarbeitet wird.
- Die Arbeitsvorbereitung macht die falschen Tätigkeiten wie z.B. Rechnungsprüfung, weil niemand nachvollziehen kann, was für Material für welchen Auftrag bestellt wurde.
- Trotz Dauerstress hat die Arbeitsvorbereitung keine Zeit, um ihren Job zu machen. Dieser erfolgt oft nach Feierabend und am Samstag.
- Keine terminliche Überwachung der Materiallieferung, Teil- und Fehllieferungen werden nicht bemerkt, fehlende Teile führen zu teuren Expressbestellungen, hohe Suchzeiten, ineffiziente Preisanfragen bei kurzfristigen Bestellungen, vereinbarte Termine können nicht gehalten werden, keine Zeit für ►

Kundenkontakt, Rechnungen werden zu spät gestellt, Liquiditätsengpässe entstehen etc.

Diese Liste ließe sich unendlich fortführen. Langer Rede kurzer Sinn: Am Ende werden durch dieses Chaos unglaublich viel Zeit und Geld vernichtet. Der Umkehrschluss: Könnte man diese Probleme aus der Welt schaffen, würde man sehr viel Geld einsparen.

Doris Paulus konzentrierte sich jetzt ausschließlich auf dieses Thema und entwickelte mit der Paulus Lager GmbH ein System, das diese gesamte Problematik umfassend löst. Für die Lageroptimierung hat sie dabei Organisationsprinzipien aus dem Automobilbau übernommen und an das Handwerk angepasst. Ganz nach dem Motto: Nichts erfinden, was schon mal jemand erfunden hat! Ggf. Lösungen aus anderen Branchen adaptieren!

Die eigentliche Herausforderung bestand darin, die einzelnen Maßnahmen in einem standardisierten Konzept zusammenzufassen, damit sie Mitarbeiter einstellen und die Beratungsleistung auch multiplizieren konnte.

Rund 300 Betriebe hat Doris Paulus mit ihrer Firma inzwischen beraten. Die Einführung des Paulus Lagers dauert je nach Betriebsgröße zwischen sechs und acht Monaten. Zunächst wird der Ist-Stand erfasst, gefolgt von einer Investitionsschätzung. Kommt man ins Geschäft, werden alle Abläufe des Bestellwesens und des Materialflusses neu definiert. Wichtigstes Ziel: Entlastung des Inhabers, durch eine fehlerfreie Übertragung von Aufgaben auf die Mitarbeiter. Nach diesen neu definierten Lagerprozessen richtet sich anschließend die Lagerplanung.

Ist alles geplant, wird das Materiallager 1:1 durch die Mitarbeiter des Unternehmens umgebaut. Dies dauert in der Regel vier bis fünf Tage. Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist dabei von entscheidender Bedeutung für den späteren Erfolg. Alle Mitarbeiter werden im Projekt Schritt für Schritt in den neu definierten Prozessen geschult. Nach zehn Wochen werden alle Abläufe in Werkstatt und Büro überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Das Ergebnis lässt sich nicht nur sehen, sondern auch nachrechnen. So

steigert sich die Produktivität durch die Neuorganisation des Lagers um 10 bis 15 Prozent. Die Motivation der Mitarbeiter steigt signifikant. Die Lieferfähigkeit nimmt zu. Das Image bei Kunden, Bank und Lieferanten verbessert sich. Das Arbeiten wird entspannter. Der Inhaber freut sich über mehr Freizeit und weniger Stress.

---

#### Das Materiallager wird nach Plan durch die Mitarbeiter des Unternehmens umgebaut.

---

Für ihre Strategie-Umsetzung erhielt Doris Paulus den Strategiepreis 2013 des Bundesverband StrategieForum. Wie haben sich die Dinge seither entwickelt? Welche Engpässe haben ihre Kunden? Trägt ihr Konzept noch? Wie macht sie ihre Leitung bekannt? Über diese Fragen haben wir uns mit Doris Paulus unterhalten.

*SJ: Frau Paulus, haben sich die Engpässe Ihrer Kunden in den letzten Jahren geändert?*

**Paulus:** Die Situation hat sich eher noch verschärft. Die Branche glaubt nach wie vor, durch den Kauf neuer Maschinen die Produktivität steigern zu können, lässt aber die eigentlichen Engpässe unberücksichtigt. Da wird für viel Geld eine computergesteuerte Fünf-Achs-Fräse angeschafft, damit Aufträge wesentlich schneller abgearbeitet werden können. Das Problem dabei ist nur: Diese schnelle Maschine kann ihr Tempo gar nicht ausspielen, wenn das benötigte Material die Maschine nicht erreicht.

Die schnellere Maschine verschärft das Problem für die ohnehin überlastete Arbeitsvorbereitung. Mit einem optimierten Lager würde das völlig anders aussehen. Dann hätte nämlich ►



Alle Mitarbeiter werden Schritt für Schritt in den neu definierten Prozessen geschult.





*Durch das Paulus Lager herrscht volle Transparenz über den Lagerbestand. Materialien werden immer rechtzeitig nachbestellt.*

der Arbeitsvorbereiter auch tatsächlich die Zeit und das Material, um die Arbeit für die schnelle Maschine vernünftig zu planen. Nein, der zentrale Engpass in allen Handwerksbetrieben ist nach wie vor das Lager. Das ist der interne Minimumfaktor. Hier können durch eine Verbesserung die größten Effekte erzielt werden.

*SJ: Sie kümmern sich inzwischen nicht nur um Schreinereien, sondern auch um andere Bauhandwerker. Wie kommt das?*

**Paulus:** Ja, wir sind momentan zu 90% bei Sanitärbetrieben unterwegs. Die haben einen viel höheren Leidensdruck, da sie unglaublich viel Kleinteile vorhalten müssen. Das Lagerproblem ist hier noch gravierender als bei den Schreinern. Also sind auch die wirtschaftlichen Effekte signifikant größer. Mein bisheriges Highlight war ein Sanitärbetrieb, der 70.000 Euro Verlust eingefahren hat. Nach der Lageroptimierung machte er im nächsten Jahr 60.000 Euro Gewinn. So etwas ist möglich, ganz allein durch die Prozessoptimierung.

*SJ: Einer Ihrer früheren Engpässe war es, das Paulus-Lager-System überhaupt bekannt zu machen. Wie hat sich das entwickelt?*

**Paulus:** Dazu eine kleine Geschichte: Unsere ursprüngliche – von Marcus Amann entwickelte – Website hatte sofort eine hohe Position bei Google zum Thema Lageroptimierung. Dadurch erhielt ich laufend Anfragen über das Internet. Dann habe ich mich überreden lassen, die Seite moderner und mobile-freundlich – sprich responsive – zu gestalten.

---

**Die Branche glaubt, die Produktivität durch den Kauf neuer Maschinen steigern zu können.**

---

Alle haben mir erzählt: der Markt hat sich verändert, die Kunden haben sich verändert, heute ist alles anders usw. Mit der neuen Website, sind die Anfragen abrupt eingebrochen. Das war ein Schock. Also: Kommando zurück und die alte Website – technisch etwas angepasst – wieder eingesetzt... und die Anfragen nahmen wieder zu. Bei dieser Aktion habe ich gelernt, mich zukünftig mehr auf mein Gefühl zu verlassen.

*SJ: Was machen Sie sonst noch im Marketing?*

**Paulus:** Wir schreiben recht häufig PR-Artikel. Daraufhin gibt es Internetaufrufe und Anfragen. Wir werden

viel über Google gefunden. Das greift ja heute alles ineinander. Außerdem halte ich häufig Seminare bei Verbänden. Und wir senden regelmäßig Mailings per Post raus. Diesen lege ich dann immer den neuesten PR-Beitrag bei. So entsteht Vertrauen, und wir werden wiedererkannt. Allerdings dauert es erfahrungsgemäß rund zwei Jahre bis eine Reaktion erfolgt. Man muss also durchhalten. Diese Aktionen begrenze ich auf das PLZ-Gebiet, in dem ich arbeiten will.

Im Moment führen wir gerade eine Spannungsbilanz ein, bei der wir die wichtigsten Einflussfaktoren beobachten, um rechtzeitig eingreifen zu können. Erfasst werden z.B. wie viele Conversions hat die Website? Wie viele Besucher machen eine Anfrage und wie viele schließen am Ende ab? Wie viele Anfragen bekommen wir real, wie viel Stornos, Aufträge, Erstkunden haben wir pro Monat? Wie viele PR-Artikel sind erschienen etc.

Ja, so kommen wir recht gut über die Runden. Jedenfalls machen wir unsere Auftragsplanung für rund acht Monate im voraus. ■

**Weitere Infos:**  
[www.paulus-lager.de](http://www.paulus-lager.de)