

Produktionssynchrone Beschaffung und modernes Supply Chain Management:

Viel ungenutztes Potential KMU's

Die Absatzmärkte verlangen Kostenreduktionen. In der Beschaffungslogistik liegen vielerorts noch ungenutzte Reserven. Nicht nur durch Supply Chain Management und Global Sourcing, sondern auch im Alimentierungssystem. KANBAN und Just in Time sind in aller Munde, doch wer oft in kleinere Unternehmen hineinsieht, stellt fest, dass weitgehend mit traditionellen Methoden gearbeitet wird.

Das Kostensenkungspotential wird oft unterschätzt. Eine grobe Analyse zeigt es aber auf: Produktionsunternehmen geben durchschnittlich 50 % ihres Umsatzerlöses für Material. Neben diesen direkten Materialkosten geben die meisten Unternehmen 20 - 30 % derselben als Logistikkosten (Materialgemeinkosten) aus, ein hoher Teil davon in der Beschaffungslogistik, also im Materialfluss bis zur Montage / Produktion. Namhafte Kostensenkungen (20 und mehr Prozent) sind allerdings mit Einzelmassnahmen nicht zu erreichen. Drei strategische Stossrichtungen führen zum Ziel: DIAGR?

Viele Grossunternehmen und einige grössere, internationale KMU haben entscheidende Schritte in der richtigen (Stoss-) Richtung vollzogen. Die KMU's schieben aber oft die Fortschritte auf die lange Bank. Die Gründe dürften vielfältig sein, unter anderem könnten fehlende Zeit der Kader und wohl auch mangelnde Fachkompetenz in dieser Sache eine Rolle spielen.

Hohe Eigenfertigungstiefe ist teuer

Eine hohe Eigenfertigungstiefe ist mit hohen Lagerbeständen verbunden, weil die Anlagen- und Personalauslastung höher gewertet wird, als die Lagerkosten. Trotzdem lassen sich grössere Auslastungsschwankungen nicht wesentlich verringern, wenn sie von Nachfrageschwankungen der Absatzmärkte her rühren. Je länger die gesamte Durchlaufzeit vom Einzelteil der untersten Stücklistenebene bis zum Fertigprodukt und je mehr Ebenen die Stücklistenstruktur aufweist, desto höher werden die Lagerbestände.

Je höher die Eigenfertigungstiefe, desto höher ist der Anteil an niedrigpreisigen B- und C-Artikeln mit besonders niedriger Lagerumschlagsziffer.

Lager sind teuer!

Wird die Produktion (Montage) vollständig über Lager beliefert, so entstehen hohe Lagerkosten. Dabei wird oft nur an Kapitalverzinsung auf dem gebundenen Umlaufvermögen gedacht. Tatsächlich fallen aber die Raumkosten und Personalkosten viel stärker ins Gewicht. Jeder Artikel wird zur Ein- und Auslagerung zweimal in die Hand genommen, am Inventar und zur Behebung von Bestandesdifferenzen gezählt, beschriftet, umgepackt, reassortiert und transportiert. Hinzu kommt der beträchtliche Aufwand für Lagerverwaltung und Materialdisposition. Nehmen Sie mal Ihre Bilanz zur Hand und machen Sie sich deutlich, was eine Lagerreduktion nur schon auf die Hälfte für Vorteile bringt (**Tabelle!**)

Fragwürdige Lagerbewirtschaftungsmodelle

Die herkömmliche Produktions- und Materialplanung ist durch ein paar entscheidende Grundsätze geprägt, die heute aus Kosten- und Effizienzgründen in Frage gestellt werden müssen. Meist werden zumindest die B- und C-Artikel mit veralteten Bewirtschaftungsmodellen disponiert. Selten lässt sich mit diesen Modellen ein hoher Lagerumschlag (=tiefer Bestand) erzielen, die Werte liegen in der Praxis bei 4-, selten bei 6-8fachem Lagerumschlag p.a. Diese Modelle gehen davon aus, dass das benötigte Material stets am Lager sein muss. Im modernen Supply Chain Management heisst jedoch die Devise "das beste Lager ist kein Lager".

Die Alternativen:

Bereits mit neuzeitlichen Lagerbewirtschaftungsmodellen, etwa dem Verfahren Leinz/Bossert/Habenicht, können die Lagerhaltungskosten bis zu 20 % gesenkt werden. Gerade die B- und C-Artikel bleiben aber oft Kostentreiber. In unseren Projekten stellen wir oft fest, dass deren Anteil am Gesamtlager bei 70-80 % liegt! Hohe Einsparungen sind mit produktionssynchronen Belieferungssystemen erzielbar. Diese basieren auf:

- *geringerer Stücklistentiefe*
- *geringen Wartezeiten = kürzere Durchlaufzeit*
- *kürzere Durchlaufzeit = tiefere Lagerbestände*
- *Lagerbestände durch (schnelle) Information ersetzen*
- *wenn schon Lager, dann auf tiefer Fertigungs- / Teileebene (Wert!)*
- *Anzahl Lager in der gesamten Logistikkette reduzieren*
- *Verpackungs-, transport-, behälter-, bearbeitungs- und arbeitsplatzgerechte statt 'optimale Losgrößen'*
- *PULL- (KANBAN, die Bedarfsstelle deckt sich selber mit Material ein) statt PUSH - Steuerung (Materialbereitstellung auf Auftrag)*
- *Lager an den Verwendungsort verlegen*

Ein zentrales Element in der Beschaffungslogistik ist die Wiederbeschaffungsfrist! Diese kann bei richtiger Lieferantenwahl und Vertragsgestaltung in Verbindung mit Qualitätssicherungsmassnahmen massiv verkürzt werden. Das setzt eine neue Art der (vertieften) Zusammenarbeit mit den (Haupt-) Lieferanten nach der Supply Management Strategie voraus.

Global Sourcing für KMU's?

Eine Global Sourcing Strategie ist für viele KMU's unrealistisch. Sie setzt grössere Mengen (Losgrößen), ein aufwendiges, internationales Beschaffungsmarketing (Suche geeigneter Lieferanten bis in den fernen Osten) und oft eine direkte Präsenz vor Ort voraus. Realistischer ist es, mit ausgewählten Teilen in die näher gelegenen Billiglohnländer zu gehen und / oder sich mit anderen kleineren Unternehmen für solche Sourcing-Projekte zusammenzuschliessen.

Veränderungen im Einkauf

Internationale Sourcing- und Supply Management Strategien stellen neue Anforderungen an die Fachkompetenz der Beschaffung, brauchen intensive Zusammenarbeit mit F&E, Produktion und QS und erfordern neue Beschaffungsabläufe weit über die bisherigen Grenzen des Einkaufs hinaus.

Besonders betroffen ist der Ablauf der Produktentwicklung, trotz verkürzten Entwicklungszeiten müssen kostengünstig herzustellende Produkte entworfen werden. Einkauf und Hauptlieferanten werden im Rahmen der neuen Strategien gleich ins Entwicklungsteam integriert. Auch im KMU darf der Konstrukteur nicht mehr im stillen Kämmerlein seine Zeichnungen erstellen. Nur so können modulare, Lieferanten- bzw. Beschaffungsmarkt- und Logistikgerechte Zulieferteile und Baugruppen entstehen.

Der Einstandspreis eines Artikels wird immer weniger wichtig. Entscheidend sind die Gesamtkosten einschliesslich Logistik- und übriger Folgekosten.

Die Wahl der richtigen Beschaffungsstrategie für Materialien und Zukaufsteile bekommt eine ganz wesentliche Bedeutung. Die Märkte unterschiedlicher Produkte (Rohmaterial, Edelmetall, mechanische Zeichnungsteile, Kunststoffteile usw.) verhalten sich sehr unterschiedlich. Wir benötigen produktmarkt-spezifische und auf die Marktstellung von Abnehmer und Lieferant abgestimmte Beschaffungsstrategien. Daraus ergibt sich die optimale Beschaffungsstrategie für jede Materialgruppe.

Die Umsetzung:

Bevor man sich an die Realisierung dieser neuen Beschaffungslogistik macht, sollte man eine Bestandsaufnahme mit einer ersten, groben Abklärung des tatsächlichen Einsparungspotentials vornehmen. Darnach sind Schwerpunkte in der Realisierung und die entsprechenden Prioritäten zu setzen. Denn gerade im KMU ist es wichtig, die Mitarbeiter nicht mit vielen parallelen Projekten zu belasten.

Die Losung heisst sofort beginnen und schrittweise Ergebnisse erzielen

KMU's scheuen den Bezug externer Berater, die den Ruf haben sehr viel zu kosten, einen umfangreichen Bericht abzuliefern und sich dann aus dem Staub zu machen. Glücklicherweise ist dieses Berufsbild des Unternehmensberaters längst Vergangenheit. Der Berater setzt die erfolgversprechenden (beschlossenen) Massnahmen gemeinsam mit Unternehmensleitung und involvierten Mitarbeitern um. Und er lässt sich am Erfolg der erzielten Effizienzsteigerung und Kostensenkung messen. Damit hat ein Beratereinsatz folgende Vorteile:

- rasche und messbare Resultate (auch in Franken und Rappen!)
- professionelles Projektmanagement und Projektcontrolling (inkl. Beraterkosten!)
- Sicherheit der erfolgreichen Realisation, denn der Berater verfügt über Erfahrung in der Überwindung von Hindernissen (die immer da sind) aus ähnlichen Projekten

Aus diesen überzeugenden Gründen wird der gezielte Beizug externer Fachkompetenz in Kürze auch in KMU's und KMU's zur Selbstverständlichkeit werden, so schwer sich heute auch viele Unternehmer und Geschäftsleiter damit noch tun. Es ist keinesfalls zutreffend, dass die erwähnten drei strategischen Stossrichtungen nur für grössere Unternehmen gangbar sind und vielerorts ist ein Zuwarten verhängnisvoll.

Auf das WIE kommt es an!

RUPPERT

BILANZ

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
flüssige Mittel	50'000	Schulden aus Lieferungen	570'000
Forderungen aus Lieferungen. Andere Forderungen	360'000	Bankschulden	360'000
Warenlager	300'000	Andere Kurzfr. Forderungen	75'000
Aktive Rechnungsabgrenzungen	5'000	Langfristiges Fremdkapital	1'500'000
<i>Umlaufvermögen</i>	<i>715'000</i>	Rückstellungen	30'000
		<i>Fremdkapital</i>	<i>2'535'000</i>
Mobiliar	150'000		
Maschinen und Anlagen	850'000		
Fahrzeuge	50'000		
Liegenschaften	1'500'000	<i>Aktienkapital</i>	<i>500'000</i>
<i>Anlagevermögen</i>	<i>2'550'000</i>	<i>Bilanzverlust</i>	<i>230'000</i>
	3'265'000		3'265'000

ERFOLGSRECHNUNG

Aufwand	Ertrag	
Warenaufwand	1'755'000	Ertrag aus Lieferungen 3'900'000
Abschreibungen auf Warenlager	90'000	Erlösminderungen -25'000
Personalaufwand	1'170'000	<i>Betriebsertrag</i> 3'875'000
Miet- und Raumaufwand	712'500	Finanzertrag 5'000
Abschreibungen	135'000	<i>Betriebsfremder Ertrag</i> 5'000
übriger Betriebsaufwand	70'000	
<i>Betriebsaufwand</i>	<i>3'932'500</i>	
<i>Finanzaufwand</i>	<i>23'400</i>	

RUPPERT

Aufwand	<u>3'955'900</u> Ertrag	<u>3'880'000</u>
Jahresgewinn /-verlust	-75'900	

Seite erstellt am 17.6.2002

Ruppert + Partner AG, Seestrasse 6, CH-8027 Zürich,
Telefon +41 (0)1- 201 66 06, Fax +41 (0)1 202 61 75,
<mailto:info@ruppertpartner.com>

Ó Eine Publikation der Ruppert + Partner AG, Zürich. Seit 1988 erste und einzige spezialisierte Unternehmens- und Personalberatung für Einkauf und Logistik (Supply Chain Management). Bitte beachten Sie die Copyright-Bestimmungen! Die Benutzung dieses Dokumentes ist ausschließlich für Ihre persönliche Verwendung kostenlos erlaubt. Jede Weiterleitung, digitale oder andere Verbreitung ohne unsere ausdrückliche, schriftliche Zustimmung ist untersagt.