

Schlanke Wertschöpfung – aber wie?

LAGERBESTÄNDE Lläuft ein Unternehmen nicht unter Vollast, hat man Zeit, die Prozesse zu optimieren, um beim nächsten Aufschwung voll dabei zu sein.

VITUS AMMANN

Der Innenfinanzierung der Unternehmen kommt in Zeiten steigender Anforderungen an die Kapitalaufnahme eine hohe Bedeutung zu. Jedem erfahrenen Manager ist die Bedeutung kleiner Lager und effizienter Prozesse bewusst. Doch wie klein sind kleine Lager und wie schnell sind gute Prozesse? Wie kann man trotz hoher Kundenanforderungen und schwieriger Beschaffungsmärkte eine schlanke Wertschöpfungskette betreiben?

Die extremen Verwerfungen der vergangenen zwölf Monate auf praktisch allen Märkten haben viele Unternehmen radikal erwischt: Nicht nur sind die Umsätze über Nacht eingebrochen, man sah sich auch mit massiv gestiegenen Lagerbeständen und ausstehenden Forderungen konfrontiert, was die Liquidität arg strapazierte. Kreditlinien, welche bis vor kurzem noch als ausreichend gewertet wurden, sind plötzlich eng und werden von den Banken zumindest kritisch hinterfragt. Der unternehmerische Spielraum ist eingeschränkt. Wer dabei mit einem blauen Auge davongekommen ist, mag einwenden, dass man nun zumindest für den nächsten Aufschwung genügend Bestände

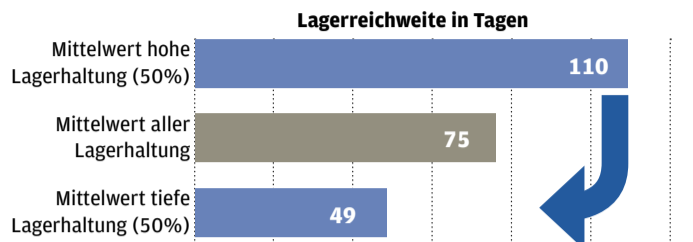
an Lager hat. Doch wer garantiert, dass die Kunden nach der Krise dieselben Produkte nachfragen wie vorher? In denselben Zyklen, Mengen und Geschwindigkeiten? Wie können wir sicherstellen, dass wir schneller als die Konkurrenz auf die wieder steigende Nachfrage reagieren können?

Bereit für den Aufschwung

Für Anpassungen in der Supply Chain sind Phasen, in denen der Betrieb nicht ganz unter Vollast läuft, ideal, um sich Gedanken zu machen, wie die Prozesse kürzer und effizienter gestaltet werden können. Sobald der Motor wieder brummt, gilt das Hauptaugenmerk der unmittelbaren Bewältigung der ausstehenden Aufträge und der Beschaffung der dazu notwendigen Materialien. Dann muss bereits sichergestellt sein, dass die ef-

Lagerbestände auf die Hälfte reduzieren

50% aller Unternehmen* können ihre Lagerbestände mehr als halbieren.



QUELLE: «UNTERNEHMENSFINANZIERUNG DURCH LOGISTIK», STUDIE DES INSTITUTS FÜR PRODUKTIONS- UND LOGISTIK DER HOCHSCHULE MÜNCHEN, JULI 2009.
*BASIS 300 MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN DES DEUTSCHEN MASCHINEN UND ANLAGEBAUS

fizienteren Prozesse durchgehend greifen. Wenn also der Zeitpunkt für Anpassungen heute ideal ist, was sind denn die relevanten Zielgrößen, an denen man sich orientieren kann? Dazu hat das Institut für Produktionsmanagement und Logistik der Hochschule München

eine Studie erstellt, in der das im Wertschöpfungsprozess gebundene Kapital analysiert wurde.

Benchmark-Daten

Untersucht wurden Jahresabschlüsse von mittelständischen Unternehmen des deutschen Ma-

schinen- und Anlagebaus. Ein Vergleich mit den publizierten Angaben schweizerischer produzierender und börsenkotierter Unternehmen vorwiegend aus dem Segment der Local Caps der Schweizer Börse zeigte grenzüberschreitend sehr ähnliche Werte. Im Durchschnitt halten die untersuchten Unternehmen Roh-, Halbfertig- und Fertigwaren für rund 75 Tage vorrätig. Die besten 25% aller untersuchten Firmen kommen dagegen mit maximal 49 Tagen aus. Dabei vergleicht man erstmals nur die guten mit den sehr guten Performern. Wenn man die untere Hälfte der Tabelle mit dem Benchmark der besten 25% vergleicht, ergibt sich daraus ein durchschnittliches Freisetzungspotenzial in der Höhe von mehr als der Hälfte des im Lager gebundenen Kapitals.

Neben den tieferen Kapitalkosten ergeben sich je nach Art der gelagerten Güter auch noch signifikante Einsparungen in den eigentlichen Lagerhaltungskosten.

Ein dritter Sparfaktor liegt in der Tendenz, dass höhere Lagerbestände auch grössere Verluste durch Abschreibungen und Schwund provozieren. Wertschöpfungsprozesse, welche diese Merkmale aufweisen, kommen in aller Regel mit Lagerreichweiten von weniger als zwei Monaten aus. Die dabei eingesparten Kosten können in kundenrelevante Vorteile investiert werden und so die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens nachhaltig stärken.

Vitus Ammann, Leiter des Schweizer Büros, IPL Beratung GmbH, Zug, www.ipl-beratung.com

SUPPLY CHAIN

Merkmale einer Wertschöpfungskette

Verantwortlichkeit Unternehmen, bei denen die Verantwortlichkeiten über die Wertstromflüsse und Bestände klar und konsistent zugeordnet sind, können effizientere Prozesse gestalten. Damit ist jedoch nicht der oftmals «Supply Chain Manager» genannte Prügelknabe gemeint, der lediglich die Volumina aus Einkauf und Verkauf auf billigstem Weg durch das Unternehmen schleusen und den Kopf für Über- und Unterbestände hinhalten muss. Der moderne «Wertstrom-

Manager» ist bereits in die Gestaltung effizienter Prozesse involviert, von der Absatz- bis zur Beschaffungssteuerung. So können beispielsweise Mengenrabatte sowohl in der Beschaffung als auch im Verkauf Gift sein für eine effiziente Supply Chain. Sie haben die Tendenz, natürliche Fluktuationen in der Nachfrage zu verstärken, was sich in der Regel in höheren Beständen niederschlägt.

Selbststeuerung Viele Unternehmen verhalten sich so, als wäre durch genaue Planung das unplanmässige Verhalten von Kunden und Konsumenten in den Griff

zu kriegen. Dabei wird oft übersehen, auf welch spekulativen Annahmen die ganzen ausgeklügelten Planungssysteme basieren. Zudem reagieren Planungssysteme, die auf Forecasts beruhen, immer nur mit Verzögerung auf Veränderungen im Marktgeschehen. Ein sich selbst steuerndes Wertstromdesign ist so anzulegen, dass die Steuerungsimpulse möglichst nahe beim Kunden generiert und dann im Ziehprinzip stromrückwärts weitergegeben werden. Je besser die Produktionslose mit den tatsächlichen (nicht z.B. durch irreführende Mengenrabatte verfälschten) Kun-

denbedarfsmengen abgestimmt sind, desto flüssiger kann ein Wertstrom angelegt werden. Je besser der Wertstrom fliesst, desto tiefer können die Lagerbestände gehalten werden. Dort, wo aus prozesstechnischen oder betriebswirtschaftlichen Gründen Lagerhaltung angezeigt ist, kommen Modelle zum Einsatz, die aufgrund arteltypischer Bewegungsmuster die strategisch erforderlichen Eckwerte berechnen. Ein solches Modell ist zum Beispiel die Lagerstrukturanalyse, die von der Hochschule München entwickelt worden ist und für jeden Artikel genau berechnet, welche Lager-

bestände für welche strategischen Zielsetzungen erforderlich sind.

Strategische Zielsetzungen Damit sich ein System selbst effektiv steuern kann, sind strategische Zielsetzungen für den Wertstromprozess von entscheidender Bedeutung. Obwohl der Lagerumschlag ein gutes Indiz für die Effizienz einer Wertschöpfungskette ist, taugt er nicht als strategische Zielgrösse, da es sich dabei nur um eine Resultante handelt. Strategische Zielgrößen, die den Wertstrom steuern, sind beispielsweise Lieferzeiten und Lieferbereitschaft.

ANZEIGE



Der flexibelste Weg beim internationalen Versand von Geschäftspaketen.

Für erfolgreiche internationale Logistikleistungen und weltweiten Versand von Geschäftspaketen gibt's bei Swiss Post GLS ein flexibles, zuverlässiges und wirtschaftliches Angebot: Business to Business International. Mit vielseitigen Versandmöglichkeiten, von der Vorbereitung über die Verzollung bis zur Auslieferung. Wünschen Sie eine persönliche Beratung? **Telefon 0848 85 86 86** oder www.swisspost-gls.ch

Leading partnership in parcel logistics

