

LOGI(STI)SCH UMDENKEN

Effizienzsteigerung in logistischen Prozessen müssen nicht zwangsläufig mit aufwendigen Technologien und großen Investitionen einhergehen. Die wirtschaftlich wirkungsvollsten Verbesserungen erzielt man oft bereits durch den Einsatz von einfachen Werkzeugen und gesundem Menschenverstand.

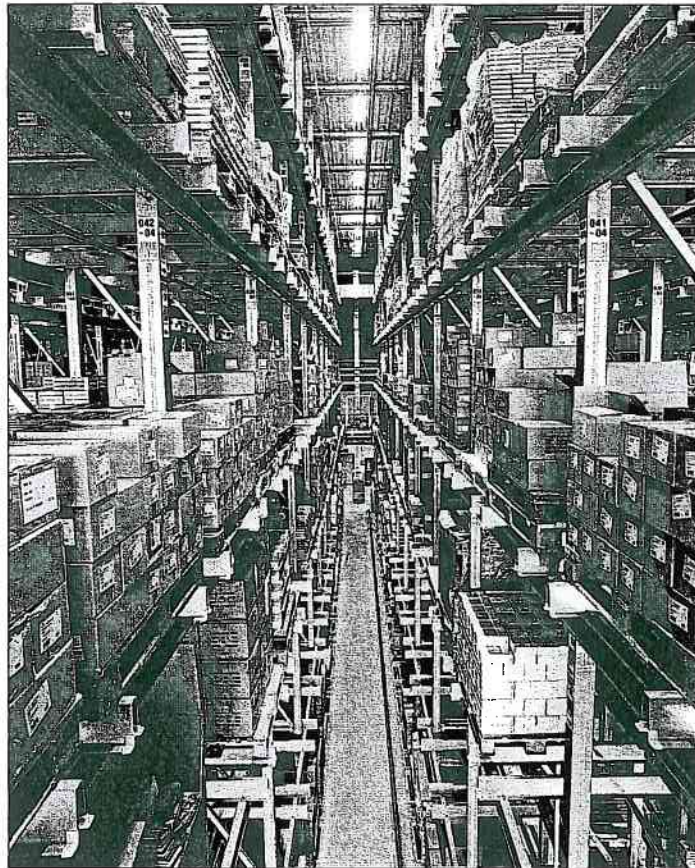
Von Dominik Matt

Ein Großteil der Verschwendung von Ressourcen in den logistischen Prozessen vieler Unternehmen entsteht durch die eigene Betriebsblindheit – man sieht nicht mehr den „Wald vor lauter Bäumen“! Und ganz verdienen kann man es den Unternehmenslenkern nicht, denn die Komplexität des Alltagsgeschäfts und der damit verbundenen Anforderungen hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen.

Viele Unternehmen greifen schließlich nach einer EDV-Lösung als „letzten Strohalm“ zur Bewältigung der scheinbar kaum zu überblickenden Komplexität. Und hier liegt bereits der erste logi(sti)sche Denkfehler: Ein Softwareprogramm kann lediglich Daten verwalten und effizienter bereitstellen; es wird aber keine fundamentalen Ablaufprobleme lösen – im Gegenteil!

Gerade im Zeitalter von E-Business erlebt die Logistik eine regelrechte Renaissance: Internetportale ermöglichen heute der Industrie und den Konsumenten, weltweit Produkte oder Komponenten zu den günstigsten Preisen zu beschaffen. Dass die Produkte aber nicht nur bestellt und bezahlt werden, sondern auch tatsächlich in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort sowie in der gewünschten Qualität und zu angemessenen Lieferkosten ankommen, dafür sorgt die Logistik.

Die wachsenden Kundenansprüche und das Verlangen nach noch mehr Individualität der Produkte führt zur Explosion der Sortimente und der Anbieter. Der Handel sieht sich hierbei mit wachsenden logistischen Anforderungen konfrontiert. Die Vielfalt an Lieferanten, die immer kürzer werdenden Sortimentszyklen



bei einer gleichzeitig hohen, verbrauchsnahe Warenpräsenz stellen enorme Ansprüche an die Flexibilität für Sortimentsveränderungen und Leistungsschwankungen. Eine effiziente Logistik wird damit zur Grundvoraussetzung für das Geschäft.

In einem Boot mit dem Handel sitzen zwangsläufig auch die Hersteller der Waren: Sie haben vielfältige Händlerbeziehungen mit unterschiedlichen Logistikabwicklungen zu bewältigen. Der Handel verlangt vom Produzenten höhere Serviceleistungen und einen standardisierten Informationsaustausch – beispielsweise über EDI (electronic data interchange). Lager vor Ort werden zur Reduzie-

rung der Bestandskosten und der Risiken weitgehend abgebaut und machen häufigere und kleinere Nachschübe erforderlich. Der Logistikaufwand der Produzenten steigt somit bei gleichzeitig kürzer werdenden Produktlebenszyklen. Mit anderen Worten müssen kleinere Deckungsbeiträge in immer kürzerer Zeit wachsende Fixkosten abdecken.

Die Logistikkosten nehmen in ihrer Gesamtheit nämlich bereits einen bedeutenden Anteil am Unternehmensumsatz ein, je nach Branche belaufen sie sich auf 8 bis 14 Prozent vom Umsatz. Logistikkosten setzen sich im Wesentlichen aus vier Blöcken zusammen:

- Kosten für die Bestandsfinanzierung
- Lagerung, Verpackung und Kommissionierung
- inner- und außerbetrieblicher Transport
- Administration und EDV

Das Zauberwort, das dazu dient, die Logistikkosten zu reduzieren und gleichzeitig die Abläufe zu verbessern, heißt „Wertstrom-Optimierung“. Unter einem Wertstrom versteht man alle Aktivitäten – wertschöpfende oder auch nicht wertschöpfende –, die notwendig sind, um ein Produkt den Fertigungsstrom entlang vom Rohmaterial bis in die Hände des Kunden zu bringen. Die „Produktionslandkarte“ (Abbildung 1) ist ein methodisches Hilfsmittel, um die vier oben genannten Logistikkostenblöcke in ihrem Umfang zu reduzieren: Praxiserfahrungen zeigen hierbei durchschnittliche Einsparerfolge in den gesamten Logistikkosten von rund 30 %.

[**Bestandkosten**] Der Schlüssel für die Reduzierung der Bestandskosten ist eine kontinuierliche Fließfertigung. Dabei stellt man sich vor, dass ein Teil produziert wird und direkt zum nächsten Prozessschritt geht, ohne zwischen den Schritten anzuhalten. Als ob durch ein Unternehmen eine Wäscheleine lief: Am Warenausgang dreht sich die Wäscheleine immer dann weiter, wenn Produkte ausgeliefert werden. Die Wäschestücke werden nach Bedarf von der Leine genommen, und am Wareneingang werden die Lücken wieder durch Rohware oder Komponenten bestückt, um am frei gewordenen Platz auf der Wäscheleine wieder nasse Stücke unterzubringen. Kontinuierliche Fließfertigung ist

die effektivste Art zu fertigen, und ein Produktionsleiter sollte viel Kreativität daran setzen, diesen Zustand zu erreichen oder dem nahe zu kommen.

Abbildung 1 zeigt die Produktionslandkarte mit dem Ist-Zustand der Beispielfirma „Metall GmbH“ (die Namen wurden geändert). Das Unternehmen bezieht Stahl von der „Stahl AG“ und liefert Metall-Komponenten an die „Kunde GmbH“, welche die Produkte fertig stellt und an die Kunden ausliefert. Der Produktionsprozess ist stark fragmentiert und das Material fließt nicht, da die einzelnen Stationen nicht verkettet sind und unabhängig voneinander produzieren. Jede Station optimiert sich somit selber, ohne Blick auf das Gesamtoptimum des Wertstroms. Die Folge: Umlaufbestände vor und nach jeder Fertigungs- und Montagestation, lange Durchlaufzeiten und hoher inner- und außerbetrieblicher Transport- und Handhabungsaufwand.

Durch das Zusammenziehen jener Prozessschritte (Abbildung 2), deren Taktzeiten gut aufeinander abgestimmt werden können (im Beispiel die Schweiß- und Montagevorgänge), kommt das Material zum Fließen. Des Weiteren wird der interne Informationsfluss neu organisiert: Ein einfaches Kanban-System regelt über Pendelkarten die Bedarfsmeldungen zwischen den Produktionsstationen, eine aufwendige zentrale Planung kann daher weitestgehend entfallen. Durch diese einfachen Maßnahmen konnte im vorliegenden Beispiel die Durchlaufzeit (DLZ) um rund 80 Prozent, von 25 Arbeitstagen auf nur mehr 5 Arbeitstage, reduziert werden. In proportionalem Maße verringern sich dabei natürlich auch die Bestände und der dafür bislang benötigte Platzbedarf. Darüber hinaus reduziert sich die Anzahl an Transport- und Handhabungsvorgängen beachtlich.

[Lagerung und Verpackung] Die Einführung intelligenter Handhabungsprozesse in Verbindung mit dem Einsatz moderner Lager-, Verpackungs- und Kommissioniertechniken hilft gerade jenen Unternehmen, die Logistikkosten

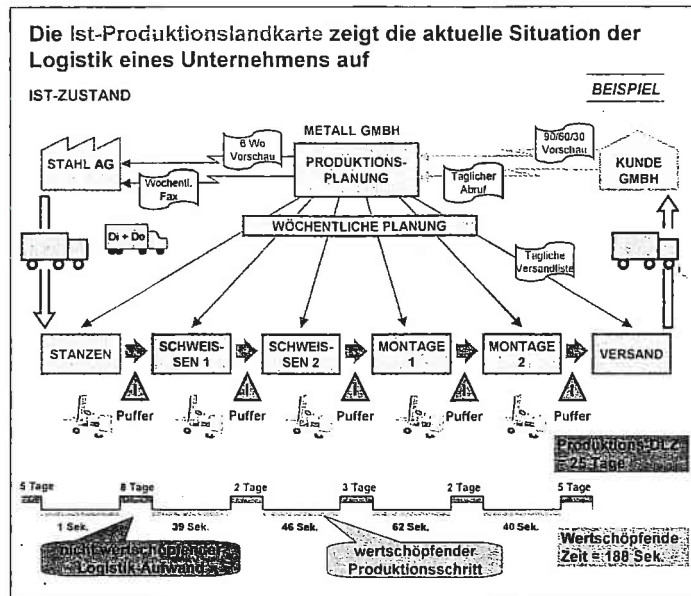


Abb. 1: Das Beispielunternehmen „Metall GmbH“: Darstellung des Ist-Zustands in der Ist-Produktionslandkarte

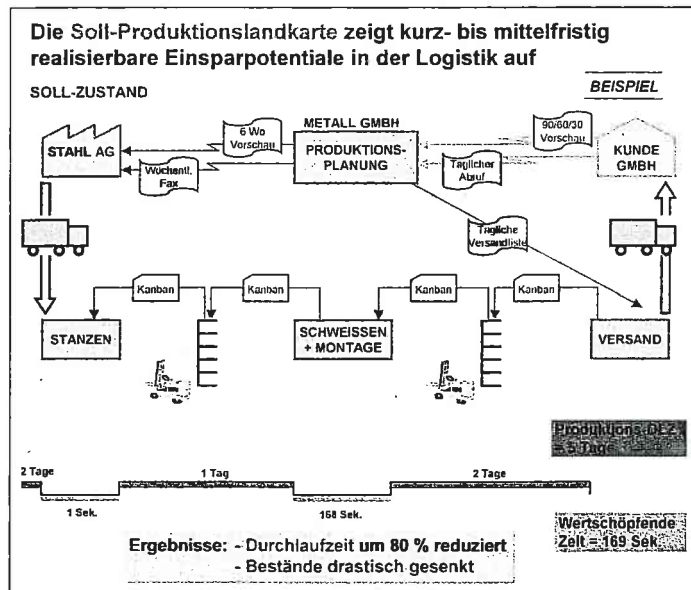


Abb. 2: Das Beispielunternehmen „Metall GmbH“: Darstellung des deutlich verbesserten Soll-Zustands

deutlich zu reduzieren, welche sich aufgrund wachsender Marktanforderungen schon mit nahezu versandhausartigen Logistikabwicklungen konfrontiert sehen – ein typisches Beispiel hierfür ist die Lebensmittelindustrie.

[Transportkosten] Die konsequente Umsetzung des Fließprinzips über die gesamte Wertschöpfungskette stellt auch im Zusammenhang mit den Transportaufwendungen die „Zauberformel“ für Kostenreduzierungen dar. Im Idealfall werden Wertschöpfungs-

stufen einfach „zusammengedogen“, zum Beispiel durch die Ausweitung der eigenen Wertschöpfungstiefe auf strategisch interessante Herstellungsprozesse, die das Kernkompetenzprofil des Unternehmens sinnvoll ergänzen. Ein typisches Beispiel hierfür gibt der Hersteller von Gussteilen, der entscheidet, nicht nur die Rohgussteile an weitere Zulieferer zu liefern, sondern diese Fertigungsstufe in sein Werk zu integrieren: Er eliminiert damit nicht nur viele Transportaufwendungen, sondern er wird damit gleichzeitig vom

Drittlieferanten zum Systemanbieter, steigert damit also auch seinen strategischen Wert für den Kunden.

[Administration und EDV] Ein weiterer wichtiger Schritt für Kosteneinsparungen ist der Abbau von Informationsdefiziten sowohl innerhalb des Unternehmens als auch im Zusammenspiel mit Zulieferern und Kunden. Die mehrfache Generierung von Stammdaten entlang der Wertschöpfungskette ist ein verbreitetes Problem, welches nicht selten mit einem enormen Aufwand an Personaleinsatz für wiederholte Dateneingabe sowie für Fehlerbehebung durch fehlerhafte Datenübertragung verbunden ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Logistik – die innerbetriebliche wie auch die überbetriebliche – auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen und tendenziell einen wachsenden Anteil der betrieblichen Kosten einnehmen wird. Umso wichtiger ist es, dass sich die leitenden Führungskräfte der Unternehmen verstärkt dieser Themenstellung annehmen, denn die Einsparpotentiale sind beachtlich. [X]

Der Autor

Dominik Matt ist geschäftsführender Partner in der Bozener Unternehmensberatung Matt & Partner und ist seit mehreren Jahren als Dozent für Logistik und Betriebsführung an der Freien Universität Bozen tätig.