

## Das unbeachtete Potential der Logistik

Erschienen: Schweizer Logistik Katalog, Juni 2016

Autor: Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG und  
Lehrbeauftragter für «Betriebliche Simulation» an der ETH

**Kann es sich die Schweizer Wirtschaft leisten, auf Geld zu verzichten, das durch effizienteren Einsatz der logistischen Ressourcen leicht greifbar wäre? Dieser Verzicht muss nicht sein, denn es gibt viele gute und bewährte Ansätze, die sich in der Praxis bei konkreten Projekten bestens bewährt haben.**

Logistik ist sehr umfassend, von der Beschaffung, Herstellung über die Distribution bis zur Entsorgung von physischen Gütern - die zentrale Disziplin. Sie verantwortet unter anderem die Einhaltung von Service-Levels der physischen Güter auf jeder Station. Dazu gehören Durchlaufzeiten, Bestände, Lagergrößen, Produktivität im Transport und Handling. Dies betrifft alle Produktions- und Handelsunternehmen. Der potentielle Einfluss der Logistik auf die Unternehmensrentabilität wird besonders in der Industrie nach wie vor unterschätzt. Entscheidend ist die Effizienz.

### Effizienzmultiplikatoren

- Kapitaleffizienz; Nutzung des angespannten bzw. eingesetzten Kapitals, Ertrag mal Umschlag durch Kapitalbedarf (vgl. Du Pont-Schema)
- Zeiteffizienz; Verarbeitung bzw. Ausstoss pro Zeit bzw. pro eingesetzte Zeiteinheit
- Flächennutzungseffizienz; Ausstoss bzw. Umsatz pro Flächeneinheit
- Mitarbeitendeneffizienz; Produktivität bzw. Leistung, Ausstoss im Verhältnis zum Aufwand

Alle diese Effizienzfaktoren sind Multiplikatoren der Gesamteffizienz. Es ist entscheidend, immer in mehreren Dimensionen zu optimieren. Der Optimierungsaufwand je Faktor steigt exponentiell, je näher er sich bereits bei 100 % befindet. Dabei ist festzuhalten, dass erstens die 100 % je nach Blickwinkel stark variieren und zweitens laufende Erkenntnisse und technische Entwicklungen neuen Spielraum zur Verbesserung schaffen. Die Logistik als integrale Disziplin beeinflusst all diese Effizienzfaktoren entscheidend. Beispiele sind: Laufzeiten und damit die Zeit der Kapitalanspannung, Bestände als die Höhe der Kapitalanspannung, Anzahl Handlings und Aufwand, notwendige Bereitstell- sowie Lagerflächen etc.

### Ohne Flexibilität geht es nicht

Jedes System braucht in sich etwas Flexibilität, d.h. Luft zum Atmen, um auf Unvorhergesehenes ohne Crash zu reagieren. Achtung: Flexibilität kostet und wirkt sich negativ auf die theoretische Effizienz aus. Die Flexibilität der Mitarbeitenden ist am vielfältigsten, da adaptierbar. Flexibilität durch Bestände ist am stärksten eingeschränkt, da fix und sehr teuer. Schnelle Zykluszeiten (Durchlaufzeiten) erhöhen die Flexibilität überproportional. Dadurch ist es möglich, in hohem Takt und ohne Verschwendung dem aktuellen Bedarf zu folgen. Es ist entscheidend, nicht die an vielen Stellen gewachsene, aber oft nicht bewusste, Flexibilität zu verstecken – wie in über 90 % unserer Schweizer Unternehmen. Sondern es gilt: Flexibilität an der wirtschaftlichsten Stelle in

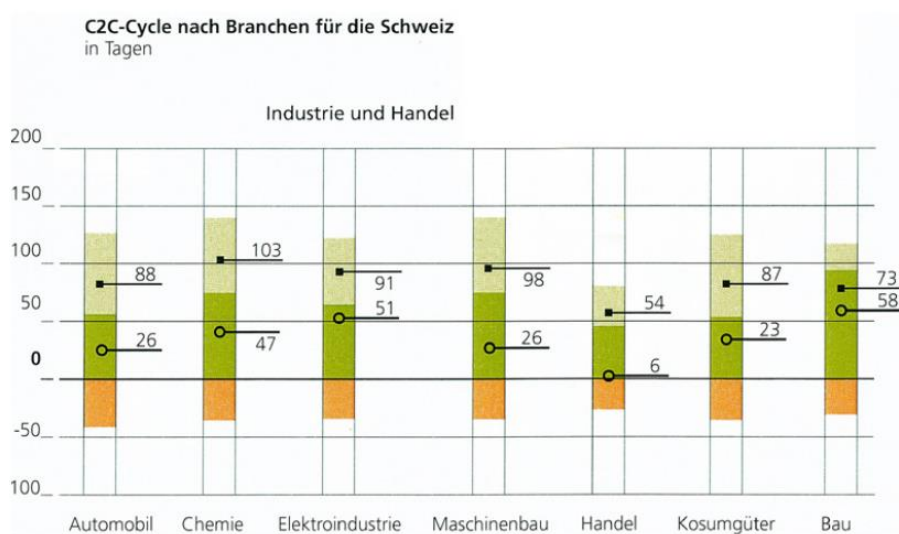
definierter Höhe bewusst einzuplanen und sich dadurch Kostenvorteile im Markt zu sichern. Das Lean-Denken maximaler Effizienz darf an dieser einen definierten Stelle bewusst nicht die einzige Priorität sein - sonst überall. Dazu sind geeignete notwendige Massstäbe zu definieren, zu kommunizieren und die Resultate zu messen. Ein guter Massstab ist der Cash to Cash-Zyklus.

## Cash to Cash-Zyklus

Viele der beeinflussten Effizienzfaktoren lassen sich durch den Cash to Cash-Zyklus messen. Der Cash to Cash-Zyklus lässt sich in die Zeitabschnitte Purchase to Pay (Kreditorenzeit), Bestandsreichweite und Order to Cash (Debitorenzeit) aufteilen.

Die Schweizer Unternehmen weisen gemäss der Working Capital 2015 Management- Studie für 2014 eine Cash to Cash-Zykluszeit von 83 Tagen auf und sind damit 9 Tage länger als vergleichbare Unternehmen in der Eurozone. Dieser Durchschnittswert wird durch Dienstleister und Grosshandel unterboten. Branchen wie Chemie, Elektro- und Maschinenbau sind stark über dem Durchschnitt. Im Vergleich der letzten fünf Jahre haben sich Schweizer Firmen um nur ca. 5 % verbessert. Firmen in der Eurozone hingegen um ca. 8 %. Unser Abstand vergrössert sich stetig und damit sinkt die Schweizer Konkurrenzfähigkeit. [1]

Woher kommt die Differenz? Haupttreiber sind die Debitorenzeit von 67 Tagen und die Bestandesreichweite mit 48 Tagen, welche im Gegensatz zur Eurozone in den letzten Jahren gestiegen ist. Der Unterschied in der Lagerdauer beträgt neu +6 Tage über alle Branchen. Auf der anderen Seite sind die Schweizer Unternehmen gute Zahler, ihre Kreditorenlaufzeit ist im Vergleich 18 Tage tiefer.



Unsere Erfahrungen zeigen dabei: Die Jahreskosten des Nettoumlaufvermögens betragen für Industrie und Handel in der Schweiz über 20 % des durchschnittlich gebundenen Kapitals (dabei werden die wahren Prozesskosten inkl. Raum, IT etc. in der Regel stark unterschätzt). Der Debitorenbetrag abzüglich des Kreditorenbetrags kostet aktuell, je nach administrativem Aufwand, Debitorenausfällen sowie dem Finanzierungsgrad und der Finanzierungsart, pro Jahr zwischen 5 bis 12 % des mittleren Wertes.

Im Optimieren des gebundenen Kapitals liegt trotz den aktuell tiefen Zinsen noch viel Potential. Gute Ablaufprozesse sind robust, relativ schnell und binden kein unnötiges Firmenkapital. Das Potential kann durch klare Zuständigkeiten und Monitoring entlang der gesamten Supply Chain

gehoben werden. Dazu braucht die Toplevel-Logistik einen klaren Auftrag des CFO. Sie ist die Funktion welche an allen inner- und überbetrieblichen Schnittstellen aktiv ist und damit die grösste Übersicht hat. Zudem disponiert sie mehrheitlich das physisch gebundene Kapital.

Es gibt viele gute und bewährte Ansätze zur Optimierung. Wir müssen auf diesem Gebiet schnell aktiver werden, denn der negative Zins-Zins-Effekt der Kapitalproduktivität bringt uns mehr und mehr ins Hintertreffen. Projekterfahrungen zeigen, dass Einsparpotentiale von 20 bis 70 % realistisch sind. Die Schweizer Wirtschaft kann es sich nicht leisten, ihr Geld zu verschenken.

### **Partnerschaftliche Unterstützung gesucht?**

Im Jahr 2016 feiert die Dr. Acél & Partner AG Ihr 20-jähriges Firmenjubiläum. Seit 20 Jahren ist das Team rund um den CEO Dr. Peter Acél erfolgreich in der nationalen und internationalen Unternehmensberatung in den Bereichen Logistik, Produktion und Technik tätig. Mit der ETH im Rucksack und Erfahrung aus rund 800 anspruchsvollen Beratungsprojekten baut Sie Ihren Wissensschatz immer weiter aus. Zu den über 280 zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen wie die Schweizerische Post, das Universitätsspital Basel und die ABB Schweiz, sowie weitere aus Industrie und Handel.

Die Dr. Acél & Partner AG ist eine Unternehmensberatung in Zürich. Das Team bilden zehn Mitarbeitende in der Schweiz sowie ein Netzwerk aus 85 Beratern in Deutschland, Österreich, Tschechien und China. Ihre Beratung durch Spezialisten steht für Optimierung in Beschaffung, Produktion und Distribution. Zu den über 280 (inter)nationalen Kunden mit rund 800 Projekten dieses offiziellen Nachfolgeunternehmens der Stiftung BWI/ETH zählen seit 1996 Firmen, welche Begleitung und Unterstützung von der Konzeptphase bis zur Umsetzung erfolgreich nutzen.

### **Literatur**

[1] Auszüge aus: Working Capital 2015 - Management Studie, Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post / Universität St. Gallen (Seiten 4 – 12)