

Einkauf und Logistik, ein gutes Team

Erschienen: Beschaffungsmanagement, 12. April 2012

Autoren: Dr. Peter Acél und Noëlle Jufer

Ein eingespieltes Team generiert grossen Nutzen. So ist auch das Zusammenwirken von Einkauf und Logistik eine gewinnbringende Kombination. Massgeschneiderte Vertragsmodelle mit Lieferanten können unnötiges Handling und zu Verschwendung führende Bestände verhindern und so die Gesamtkosten senken. Auf solche Synergien setzt beispielsweise die Wander AG mit Erfolg.

Der Wohlstand der Schweiz beruht unter anderem auf dem Exportgeschäft. Globale Märkte reagieren ausgesprochen preissensibel, sodass Unternehmen den finanziellen Aufwand gut im Auge behalten müssen. Indessen fressen Euro und Dollar den Deckungsbeitrag von Schweizer Unternehmen auf und sie erwirtschaften zunehmend Verluste. Denn Kundinnen und Kunden auf dem (inter)nationalen Markt sind bloss noch 85 «Schweizerfranken» zu bezahlen bereit – selbst wenn ein Unternehmen 100 dafür errechnet. Nun macht gerade die Kursentwicklung das Zusammenspiel von Einkauf und Logistik zu einem topaktuellen Thema. Darüber hinaus eröffnet dieses der Rendite eine Chance, die es vollauf zu nutzen gilt.

Unternehmen steuern Nachhaltigkeit an, indem sie den finanziellen Aufwand für Material und Vorprodukte im Gesamtkontext von Einkauf und Logistik senken. Das Resultat dieser Optimierung wird sich direkt im Betriebsergebnis widerspiegeln. Zu den reinen Einstandspreisen von Material und Vorprodukten addieren sich weitere logistisch bedingte Kosten. Die häufig vernachlässigten Bestandskosten bilden dabei einen Grossteil, denn Bestände fordern jährlich einen Tribut von mindestens 20 % ihres Wertes. So werden vermeintliche, durch Mengenrabatte erzielte Einsparungen oft durch erhöhte Logistikkosten infolge Bestandsvergrösserung und Zusatzhandling zunichte gemacht. Auch ein Konsignationslager hilft nicht aus dieser Zwickmühle heraus, weil sich damit einzig die Kapitalkosten, nicht aber die Bestands-, Lagerflächen- und Handlingkosten einsparen lassen.

Komplexe Zusammenhänge

Um die Beschaffungsgesamtkosten von Material und Vorprodukten auf ein Minimum zu reduzieren, müssen die komplexen Zusammenhänge von Einkauf und Logistik beachtet werden. Die Auswirkungen von Kosten senkenden Massnahmen gilt es, mit einer ganzheitlichen Denkweise bezüglich Einkauf und Logistik zu ermitteln. Dabei stellt sich die Frage, was beim Zusammenspiel von Einkauf und Logistik wichtig ist und wo allenfalls Stolpersteine liegen.

Der Käufermarkt kennzeichnet das heutige Marktumfeld. Daraus resultieren die kurzen Lebenszyklen vieler Produkte sowie eine stark schwankende Nachfrage. In diesem Kontext wirken sich grosse Bestände in doppelter Hinsicht negativ auf die Kostenstruktur aus: Einerseits durch hohe Bestandskosten und Wertverlustrisiken, andererseits durch die erhöhte Gefahr einer Überproduktion. Oft wird von einer viel zu optimistischen Verkaufsmenge ausgegangen.



Blick auf die «Choc Ovo»-Produktion bei der Wander AG.

Beachtung aller Aspekte

Zur Berechnung des Kostensenkungspotenzials sind die Gesamtkosten stets in der Summe zu betrachten – der Einkauf alleine reicht nicht aus. Es ist wichtig, die Berechnung in einer Weise zu erstellen, die nebst den Anschaffungskosten auch alle Aspekte der nachgelagerten logistischen Abwicklung ausweist. Dies bezüglich betreffender Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Vorprodukte. Damit werden bekannte Kostentreiber und versteckte Kosten eruiert. Die relevante Grösse hierbei ist die «Total Cost of Ownership». Sie ist von «End-to-End» entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu betrachten. Im Allgemeinen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, auf hohe Frequenzen (statt hohe Bestände) zu setzen. Die damit einhergehenden kürzeren Zykluszeiten ermöglichen eine schnellere Reaktion auf die effektive Nachfrage. Mit höheren Frequenzen lassen sich auch die eben erwähnten unerwünschten Nebenwirkungen mindern. Dass kleinere Bestände weniger Kapital binden, ist selbstredend. Zudem sinken infolge Standardisierung und Routine die Aufwände für

Abwicklung und Zwischenhandling. Entgegengesetzt dazu steigt der Aufwand für das Umrüsten in der Produktion. Wem es gelingt, diesen Mehraufwand mittels bewährter Ansätze und erfolgreich erprobter Methoden in den Griff zu bekommen, gewinnt viele entscheidende Vorteile. Das Kostensenkungspotenzial ist gross.

Präzise Einkaufsprozesse

Betrachten wir ein Unternehmen als System, dessen Teile in wechselseitiger Beziehung zueinander und zur Aussenwelt stehen, so gehört die Kundenorientierung zu den allerwichtigsten Aspekten. In erster Priorität sind Einkaufs- und Logistikprozesse möglichst präzise auf die Bedürfnisse der Endkunden auszurichten. Die Vielschichtigkeit der Thematik «Einkauf & Logistik» erfordert, dass ein strategischer Beschaffungsentscheid stets auch die Logistiksicht mit einbezieht. So besteht ein gutes Einkaufsteam aus einem Netzwerk von strategischen Einkäufern, Juristen und Logistikern.



Dr. Peter Acél ist CEO der Dr. Acél & Partner AG, CMC-zertifizierter Unternehmensberater und Lehrbeauftragter für «Betriebliche Simulation» an der ETH Zürich.



Noëlle Jufer, Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Produkt- und Fabrikplanung.