

Mengenrabatte bringen nichts Logistik / Auch der Einkauf muss sich an der Wertschöpfungskette orientieren

Erschienen: »Handelszeitung« Nr. 52 vom 23. Dezember 1998

Verfasser: Peter P. Acél, Dr. sc. techn. ETH

Das Vorurteil hält sich hartnäckig: Just-in-time ist eine Forderung, die nur für die Produktion und die (Vertriebs-) Logistik gilt. Den Einkauf – und weitere Bereiche des Unternehmens betrifft sie nicht. Diese Vorstellung ist verkürzt. Just-in-time ist ein Konzept, das die ganze Wertschöpfungskette eines Unternehmens umfasst. Die Idee von Just-in-time ist die Idee der sechs richtigen Grössen: die richtige Ware, in der richtigen Qualität und der richtigen Menge, mit dem richtigen Preis, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort. Sechs Forderungen, die jedoch nur Sinn machen, wenn sie für alle Firmenprozesse gelten; von der Beschaffung der Rohwaren und Halbfabrikate bis zur Auslieferung der Fertigprodukte an den Kunden.

In vielen Unternehmen hat sich ein umfassendes Verständnis von Just-in-time noch nicht durchgesetzt. Beispielsweise neigen die meisten Einkäufer heute noch dazu, möglichst grosse Mengen zu bestellen. Zudem besitzen sie einen oft fatalen Hang, Reserven anzulegen, damit sie nicht unter Druck kommen, weil Material fehlt. Sie stellen sich auch vor, dass die Produktion auf mehrere Monate hinaus exakt planbar sei. Und da viele Einkaufsmanager in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Lieferverzögerungen gemacht haben, glauben sie, dass nur grosse Bestellmengen und gut gefüllte Eingangslager spätere Produktionsunterbrüche verhindern können.

Dabei bedienen sich viele Einkäufer eines Tricks. Da sie wissen, dass Lager Kapital binden und deshalb kosten, richten sie immer öfter sogenannte Konsignationslager ein. Bei dieser Art von Lagerung werden die Lieferanten bzw. die Waren erst bezahlt, wenn der Kunde sie bezieht. Im Klartext: Die Einkäufer schieben die Kapitalkosten der Eingangslager ihren Lieferanten zu. Alle weiteren Kosten – sie machen das Doppelte bis Dreifache der Kapitalkosten aus – verbleiben der eigenen Firma.

Grosse Bestellmengen sind auch in anderer Hinsicht fatal. Sie senden falsche Signale an die Produktionsplanung des eigenen Unternehmens und behindern dessen Flexibilität. Die modernen Produktions- und Planungssysteme basieren mehrheitlich auf dem Material Requirement Planning II (MRP II). Das sind Steuerungskonzepte, die Ende der 50er Jahre erdacht wurden und seit den 60er Jahren als EDV-Programme im Einsatz sind. Sie sind auf die Verfassung der schnell wachsenden Märkte der Wirtschaftswunderzeit ausgerichtet und so konstruiert, dass sie Material und Vorfabrikate in grossen Mengen in die Produktion stossen (Push-Prinzip). Inzwischen hat sich die wirtschaftliche Situation jedoch grundlegend verändert. Statt Verkäufermärkte haben wir Käufermärkte. Die Unternehmen sollten deshalb heute nach einem bedarfsorientierten Abrufmechanismus planen und steuern (Pull-Prinzip).

Die Umstellung von Push auf Pull beinhaltet eine Verkleinerung und Harmonisierung der Produktionslose. Die Produktionsmengen werden so definiert, dass sie möglichst genau den Umfängen der Kundenbestellungen entsprechen. Es ist ein weitverbreiteter Irrtum zu glauben, die Umstellung von Push auf Pull käme teurer zu stehen. Durch die Verkleinerung und Harmonisierung der Losgrössen entstehen zwar häufigere Umrüstungsarbeiten, was einerseits höhere Kosten verursacht. Doch andererseits sinkt der Mehrfach- und Nachplanungsaufwand in der Produktionssteuerung, weil die Planung in kürzeren Intervallen

aktueller und damit flexibler auf Kundenwünsche reagieren kann. Neuere Erfahrungen zeigen, dass im Endeffekt die Lieferfähigkeit eines Unternehmens steigt, während sich sein gesamter Fertigwarenbestand »fast von alleine« verringert. Das hat niedrigere Kosten zur Folge.

Der Hang zur Beschaffung grosser Mengen und zur Anlegung von Reserven wird auch genährt durch überholte Preisargumentationen. Viele Einkäufer lassen sich von der Vorstellung leiten, grosse Mengen seien die Voraussetzung, um Rabatte auszuhandeln. Denn der Lieferant trachte danach, über grosse Produktionsmengen sinkende Stückkosten zu erzielen. Ergo strebe er grosse Verkaufsmengen an, um seine Gewinne zu maximieren. Und an diesen Gewinnen könne der Abnehmer durch die Einforderung von Rabatten partizipieren. Die Verkäufer der Lieferanten haben jedoch dieses Spiel längst durchschaut. Sie kalkulieren ihre Angebote vor den Preisverhandlungen so, dass sie in den Verkaufsgesprächen entsprechende Rabatte gewähren können.

Letztlich kommt es darauf an, dass sich alle Beteiligten an der firmenübergreifenden Wertschöpfungskette orientieren. Nur die gemeinsame Orientierung am Endkunden schafft nachhaltige Kostenvorteile, die sich in Gewinnen zugunsten aller Parteien auswirken.